褚时健传

周桦 著



这本书写出了我真实的人生，希望能给读者带来感悟

褚时健
二〇一五年十月



中信出版集团·CHINA CITIC PRESS

版权信息

书名：褚时健传

作者：周桦

ISBN：9787508656359

中信出版集团制作发行

推荐序一

我自己的一点总结

褚时健

关于我的传记，已经有了好几本。有的我知道，更多的我并不知情。对于传记，从我的性格来说，并没有太大兴趣。我这个人，愿意多做事，不愿意多说话。

2014年，王石来新平我的果园里探访，言谈间说起我的人生经历。他说我应该有一本严肃真实的传记，给广大读者一些人生经验，也给后人留一些记忆。

我2015年底就88岁了，我老伴儿叫我“老头子”。一个老头子的确有足够长的人生经历，但是不知道有没有足够多的人生经验。

一个人如果庸庸碌碌地活，我相信是不会有什么人生经验的。

回想这么多年来，我自己做得最问心无愧的就是：没有庸庸碌碌地生活。我十几岁在家乡时就帮着母亲谋生，从那时起，我就没有闲下来过，更没有混过日子。几十年来，我扛过枪打过仗，也曾经在政府机关任职，后来则是长期做经营企业的事情；曾经有过人人都羡慕的辉煌，也跌落到人生最低谷过。不管在什么阶段，在什么年龄，我都在全心全意地做事，一个人不虚度时光，要对国家对社会有贡献，人生才有价值。

我这个人，做事讲求踏实和认真。我从来不认为自己是个天才。但我一直是个实实在在做事的人，而且我有十分的认真态度，做哪一行就尊重哪一行的规律。学习多、了解多、实践多，心里就有足够的谱气。无论以前在玉溪卷烟厂还是今天种橙，我取得的一些成绩，总有人说“学不会”。其实，只要你努力掌握事情的规律，并且有认真、精益求精的态度，我觉得完全可以学会。

我觉得我并没有做什么了不起的事情，我所做的，都是尊重规律，恪守本分。

曾经有人评价我是这个国家最有争议的人之一，我的人生的确也起起落落。不过，活到今天，我觉得一切都是经历，都是财富。没有那些得到，没有那些打击，就没有今天的褚时健。

我人生里没有服过输的时候，但我都是和自己较劲。我希望我的人生价值都体现在当下，而不是昨天曾经如何。

周桦经王石推荐，负责写这本传记。从2014年的夏天到2015年的秋天，我和她交谈了很多次，我坦诚地把我几十年的故事都告诉了她。

我曾经读过一位日本企业家的传记，里面没有什么大道理和口号，只是讲述一个个的小故事，很真实，也很有启迪。

这本书也写出了我真实的人生，希望能给读者们带来一些感悟。

这一年多的采访时间里，周桦不仅和我交谈，也找到我很多的老朋友交谈，去了我曾经工作生活的地方。她的工作细致而且认真，要感谢她。

我信任王石的真诚，也信任周桦作为一名专业传记作家的素养。

岁月流逝，不知不觉我也是年近90岁的老人。命运待我很宽厚，让我在经历过这个国家和民族半个世纪的跌宕起伏之后，还能看到今天翻天覆地的盛世景象。今天的年青一代比我们要幸运很多，我们这一代人，人生中有很多妥协的地方，但今天的年轻人可以更多地做自己。

我不期望别人在说起我的人生时有多少褒扬，我只希望人家说起我时，会说上一句：“褚时健这个人，还是做了一些事。”

褚时健

二〇一五年十月

推荐序二
企业家的尊严

王石（万科集团董事会主席）

《褚时健传》出版前，作者周桦发来40万字书稿并邀我写序。夜不能寐……

20世纪90年代，从媒体上得知褚厂长的名字，他领导下的玉溪卷烟厂，通过技术革新和精细管理，成为和三五、万宝路等洋烟并驾齐驱的国内第一品牌。在万科的年营收只有20亿的时候，他的厂已经做到了300亿利税，我虽然不抽烟，但对这位商界奇人心生佩服。

第一次面见他是在2003年夏。那天他身着圆领衫，皮肤黝黑，戴一副宽边墨镜，像一位即将退休的探长。他腰杆挺得笔直，根本不像一位近76岁高龄的老人，更何况经历了那么大的人生挫折。那时他刚承包了2000多亩橙园，树苗刚种下，我问他什么时候可以挂果，他说要4年以后。当时我大吃一惊：4年后都80岁了，要是换作我，在遭遇事业和家庭双重打击之后，还能表现得像他这样坚强豁达吗？内心对他的敬佩不禁又深了一层。

再次见到他时，哀牢山漫山遍野已经种满了黄澄澄的冰糖橙，借助“互联网＋”的力量，他晚年奋起抗争命运的故事，随着一颗颗“励志橙”送往全国各个角落。记得那一面，他似乎多了些白发，腿脚也不似几年前那样灵便，但声音洪亮依旧，腰杆还是挺得直直的。

2014年11月我第三次拜访褚厂长，在褚橙庄园里，我们和一些慕名而来的企业家围坐在一起，分享着甘甜的橙子，谈论如何把褚厂长的经商之道发扬光大。席间褚厂长兴奋地对我说，现在取得这些成绩还不够，有生之年要把橙园从2400亩增加到13000亩。这可是一位近87岁的老人哪！同行的企业家听了他的话，都陷入了沉思……

随着与他接触的增多，一个问题在心中久久萦绕：除了短期外访，褚厂长基本没有出过玉溪，并不符合一般企业家“读万卷书行万里路”的提升途径。除了个人的天赋，是什么因素成就了褚厂长身上的企业家精神？

理解褚厂长不能脱离对云南这片土地的理解。滇商是中国商帮发展史的重要一章。早在先秦，“栈道千里，无所不通”的“五尺道”就将西南与内地的经济联系在一起；明清两朝，滇人冶炼的铜和铝锌，支撑起了全国的货币

流通；20世纪初，云南涌现出蒙自、鹤庆、喜洲、腾冲四大商帮，吃苦耐劳的马帮成为滇商的标志性符号；中国封建社会唯一获得朝廷三代一品封典的王炽，成为滇商中的佼佼者。

20世纪初滇越铁路落成，把东南亚法国殖民地的科技、文化、制度带到了云南。到了当代，云南又出现了云南白药这样的优秀企业，国宝级秘方独步天下。记得参观云南白药生产线之后，作为户外运动爱好者的我，忍不住打开产品包装要为云南白药免费做广告。云南还出了“坚果皇后”陈榆秀，从澳大利亚引进最先进的种植技术，产量直接影响国际市场行情……这片孕育滇商文化的土壤，再出一位褚厂长，可谓顺理成章。

但褚厂长和历史上的云南商人又有很大不同。滇商王炽在商业上的成功最后还需要国家的册封来肯定，商而优则仕，这并没有跳出胡雪岩、盛宣怀等“官商”的范式。褚厂长人生大起大落之后，重新站起来，依然选择用经商的方式来证明自己，他给自己的终极定位是一名现代商人，而非传统意义上的“官商”。

“一个人并不是生来要被打败的，你尽可以把他消灭掉，可就是打不败他。”褚厂长今年（2015年）88岁，随着我们这个多灾多难的民族一起经历了抗日战争、解放战争、“反右”、“文革”、改革开放。寿则多辱。面对并不公平的命运，愤然一跃固然悲壮，有原则的隐忍更加可贵。抗战时期为航运事业做出了重大贡献的商人卢作孚，解放后却服用安眠药辞世。卢为何自杀？按理说他经历了抗战，连敌人的枪林弹雨都不怕，还会怕什么呢？事实却是：敌人的枪炮再厉害，却只能伤害你的身体，而自己人的訾议再微弱，却句句砍在心上，卢的处世原则被现实压得粉碎。他的原则根植于当下，宁可玉碎也要确保当下的尊严，故而走向了悲剧。但褚厂长的尊严着眼于未来，活下去就有与命运抗争到底的机会。当然，这种隐忍活下去，不是小说《活着》里面徐福贵那种“好死不如赖活着”的逆来顺受一辈子，回望褚厂长在逆境中的奋争，他做到了有尊严地活下去。

1958年他被划成“右派”，摘“右派”帽子的时候挂在墙上，准备运动来了再戴上。对于时代的错误评价，他的内心难免起波澜，但不畏浮云遮望眼，该干的事还要干好。40年后他入狱，家庭也遭遇挫折，但他没有一蹶不振，而是迅速东山再起，在逆境中坚守着自己的底线和企业家尊严。这种尊严，源于“守得云开见月明”的坚定信念；源于“不畏将来，不念过往”的人生态度；体现在褚厂长那始终挺直的腰杆上。

无情未必真豪杰，能在自己的家庭中寻求到安宁的人是最幸福的人。第二次拜访他时，褚厂长曾说，自己目前为止最大的成就，是找到了陪伴他近60年的老伴儿马静芬。马女士出身名门，是昆明银行家的千金小姐，当过兵，做过教师，见过大世面但毫无娇惯气，当褚厂长的命运如一叶扁舟在

政治风浪中颠簸时，她始终守在身边不离不弃。在与他们二位的接触中，我在马女士身上看到了中国传统女性的贤良淑德，也看到了现代女性的独立自强。她很有主见，乐于提出自己的不同想法，也会与褚厂长争执，但争执本身就是一种沟通。她一直努力协调磨合着彼此的关系，陪伴是最长情的告白。

褚厂长用10年时间，以耄耋之躯创造了个人品牌“褚橙”，焦虑的中国企业家阶层从他晚年的奋起中看到了希望。这种希望就是企业家尊严的源头：工匠精神、独立人格、不断创新，为社会贡献价值。周桦的这本书付梓之际，我希望它能起到抛砖引玉的作用，引领更多学者、商学院去梳理云南企业家的经商之道。这一群体有着丰富的历史，他们在家族企业传承问题上的做法，值得持续关注；他们身上不同于中原地区企业家的特质，值得我们走向国际化的中国企业家学习借鉴。褚厂长身上体现出的企业家精神与尊严，不仅属于云南，更属于中国。

推荐序三
看褚时健如何走出“哀牢山”

吴晓波（财经作家）

2008年夏秋之际，去云南红河州的弥勒县参加一个财经杂志的年会，归程且行且游，进玉溪境内，有友人邀约到一大湖边吃湖鱼火锅。此湖出于大山之间，缥缈旷远，据说极神秘，因事涉军事，在很多年的全国地图中竟未标出。友人遥指湖畔一峻岭说：“这就是哀牢山，褚时健在那里种橙子。不久前王石刚刚上山探望，吴君愿否一访？”

我在做企业史研究时，曾遍阅有关褚氏的种种报道，并专门写过一篇案例解读。褚时健是中国烟草业的传奇人物，他以17年之功，将濒临倒闭的玉溪卷烟厂带到全国第一、世界第五大烟厂的位置。可是，到1996年他却因贪被调查。事发之后，褚时健的妻子、妻妹、妻弟、外甥均被收审，女儿狱中自杀身亡，儿子远避国外，名副其实的“妻离子散家破人亡”。

然而，褚案在经济界引起了极大的同情浪潮。褚时健创利百亿，其月薪却只有区区的1000元。有人算了一笔账，红塔每给国家创造14万元利税，褚时健自己只拿到1元钱的回报。十多位企业界和学界的人大代表与政协委员联名为褚时健“喊冤”，呼吁“枪下留人”。

1999年1月，褚时健“因为有坦白立功表现”被判处无期徒刑。宣读判决书的时候，他只是不停摇头，一言不发。两年后，褚时健以身体有病的理由获准保外就医，他与妻子在哀牢山上承包了2000多亩荒凉山地，种植甜橙。

此后十余年间，偏远寂寥的哀牢山突然成为很多民营企业家的奔赴之地，有的独自前往，有的结群拜访，用最早做出这一举动的王石的话说，“虽然我认为他确实犯了罪，但这并不妨碍我对他作为一个企业家的尊敬。”

对褚时健的同情和致意，超出了对其案情的法律意义上的辩护，而实质是一个财富阶层对自我境况的某种投影式认知。德国哲学家雅斯贝尔斯曾提出“极限情境”的概念，在这一情境中，通常遮蔽我们的“存在”的云翳消散了，我们蓦然直面生命的基本命题，尤其是死亡。雅斯贝尔斯描述了人们面对这一情境时的焦虑和罪恶感，与此同时，也让人们以自由而果敢的态度直面这一切，开始思考真正的命运主题。

当年褚时健与老妻两人独上哀牢山，并没有想过“褚橙”的商业模式，也不知道会有什么电子商务。他对所受遭遇毫无反抗和辩驳，亦不打算与过往的生活及故人有任何的交集。自上山那日起，他的生命已与哀牢山上的枯木同朽，其行为本身是一种典型的自我放逐。也正因此，在公共同情与刻意沉默之间，无形中营造出了一个巨大的悲剧性效果。

在某种意义上，褚时健在哀牢山上“圈地自困”，带有极浓烈的意象特征，宛如一代在扭曲的市场环境中挣扎成长的企业家们的“极限情境”。面对这一场景，他们会不由自主地唤起同理心，构成集体心理的强烈回应，人人心中都好像有一座云缠雾绕的“哀牢山”。

2014年，我曾经写过一篇文章《他们的心里都有一座“哀牢山”》。然而，此刻读着周桦的这部《褚时健传》，我却有了更深的感叹：在我们这个时代，褚时健的另外一个价值在于，他用顽强的人格魅力走出了那座“哀牢山”。

在过去的十多年里，这位八旬老人开拓荒山，创建“褚橙”，并用互联网的方式逆袭，上演了一出令人惊艳的品牌大戏。“褚橙”的成功带有极大的戏剧性和互联网时代特征，可谓励志而炫酷。这两年，每逢“褚橙”新鲜面市，我都会去淘宝网上默默地订购两箱，一是感奋于八旬老人的创业励志，再则是品味一下哀牢山的甘甜与“苦涩”。

在当今这个时代，人人都是改革的获益者，人人却似乎又具有“受伤情结”。褚时健的经历可谓趋于极致，然而，他以超人的乐观主义给予了我们全新的启迪。周桦在书中描述过一个细节：她与年近90的褚老交流，居然常常谈及未来的5年、10年。

这不是一部普通的传记，它描写了一个人如何在17年的时间里缔造了一个商业王国，然后如何陨落、自困荒山，然后又如何用17年时间走出心理和职业的巨大困局。正如尼采所言，一个伟大的人格，可以在自己的身上克服这个时代。

吴晓波

前言
这本书是这样的……

无论2014年4月王石先生说要为我牵线写作褚时健的个人传记，还是6月时我手里已经有了褚时健先生签署的授权协议，我内心的犹疑和忐忑远远大过高兴、激动。

我当然知道作为传记作者，得到这样一个机会是多么难得。这个时代就出了这么一个褚时健，他有着80多年丰富的、起起伏伏的人生经历，他的命运和这个国家的政治经济体制过招不断，碰撞不断；他的个人故事紧贴着共和国一个甲子的时代变迁。他的生活里有着生离死别，荣辱变换……人生经历当得上“传奇”二字；从20世纪八九十年代和2013年以后，媒体两度掀起对他的报道热情，可谓人人争说褚时健；有关他的传记也已经出版了两三本，他做封面的杂志在机场每个书店都被摆在显著位置……这么说来，我似乎真的捞到了一个香饽饽。

但恰恰这些都构成了层层的写作障碍，我心里并不轻松。一个被媒体过度解读的人物，一个已经在大众心目中被定了位的人，他的传记很难不陷入人云亦云、剪贴复制的窘境，也会遇到读者更为严苛的目光。“会好看吗？会有价值吗？……我可以吗？”我一再问自己。

而且我一度还很质疑自己的人物传记写作工作，特别是当自媒体开始兴起的时候。当每个人都可以划出自己的地盘来称王，谁真的还需要权威的声音、榜样的力量？当人生得意的标准早就多元化，谁还愿意听你絮絮叨叨几十万字去述说一个所谓传奇者、励志者的故事？如果不想让自己的书沦为满足猎奇心的读物，那么写作传记的真正意义在哪里？

更何况，这次，是一个老人的故事。出生于1927年的褚时健今年已经88周岁，一个标准的老人，互联网新贵们完全可以称呼他一声“爷爷”。在这个年轻的力量遍布各个角落的年代，许多20多岁的年轻人连“文革”的历史都非常陌生，也似乎不感兴趣，更罔论一个从20世纪20年代走过来的老人？他的故事的价值到底在哪里？

一次采访，我坐在褚家的客厅里，正式的话题已经谈得差不多。我和他聊起他的年轻同行们——那些中年的、青年的企业家们，他们治理企业的观点，说起他们的奋斗和商战……褚时健坐在沙发上，认真听着，他慢慢嗑了几粒松子，微笑着用地道的云南话说：“是不是复杂了点？其实搞企业哪有那么难。”

这句话颇触动我。众所周知褚时健在企业经营上的丰功伟绩，管理玉溪卷烟厂成了亚洲烟草大王，种植经营褚橙让市场上一橙难求。他被企业家群体推崇，被媒体研究。大家都在问：“为什么褚时健做哪一行都可以？”但千山之外，偏居小城的他却云淡风轻地说：“哪有那么难？”

我注意到他每次和我谈论他的企业经营生涯时，的确没有把它作为一件成功之事来聊，不自得，也很少去总结；而是作为一件他感兴趣的事情，回忆过程里的细节，然后，很享受很开心地笑开了。

当别人费尽了口水，他其实只有一句话。以一当十，以不变应万变，他其实是个简单的人。

第一次跟随王石在哀牢山见褚时健时，我们在种植基地的办公室翻阅他阅读的农业科学书籍。据说这十几年褚时健带领农户种植冰糖橙，主要就是靠这些薄薄的、陈旧的书，这些书几乎是20世纪六七十年代的版本，是县级农业科技推广人员的普及用书。但褚时健通过这些书，推出了口感独一无二的褚橙。

一次开会时，王石和我聊起这本即将开始采访的传记。他说：你能不能从这个角度写褚时健？他从出生就一直在云南，而且几乎没离开过玉溪那个小地方，但他做的都是能在国际市场拿得出手的事情。为什么？

这大概就是褚时健人生的有趣之处，以“小”赢“大”。他一辈子都在小地方，并没有强大的教育背景；政府交给他的是小厂；他回忆里的事，更多是细节小事……但他却的确做成了大事。

他的个人生活也如此充满相对性。战争、手足永别、行政官员、下放、“右派”、回城、企业家、阶下囚、老年丧女、古稀之年创业……这些人生大跌大宕的经历都是褚时健一人的关键词，他的命运线条比别人显得浓墨重彩得多。在公众的眼光里，他是一个承载了浓重时代特色的传奇者，一个充满了悲情的悲剧性人物，甚至现在褚橙的成功也显得悲壮。但当走近褚时健我才知道，对于自己人生起落的理解，褚时健比任何人都显得平静。“改革嘛，都要付出代价。”这是2003年他给王石的回答。10年后褚橙成功，我问他如何看待当年牢狱之灾，他和夫人马静芬都说：“其实想起来，应该要感谢那段经历。没有那段经历，就不会有今天。”他们语气平静，眼神笃定。我相信他们的真诚。

有几个细节很有意思，我问他年轻时的爱好，他说：“拿鱼（捉鱼）。”马静芬说起褚时健1979年的工作调动。当时他有两个选择，一个是玉溪卷烟厂，一个是山区的矿山。褚时健非常希望去矿山，原因只有一个：那里可以打猎。

而当我问到2001年从监狱里出来，70多岁高龄为什么还要创业时，他给我的回答是："找点事情做总是好的，闲着有什么意思？"——他的褚橙创业，和雄心无关，和传奇无关，只和他的人生习惯有关：做事，不闲着。成功、财富都是顺带的结果，面对耄耋之年又引起公众的狂热关注，他非常无奈："为什么不忘了我？"——褚时健一直都只想做自己。

褚时健理解自己的生活很轻，而别人看待他的生活却很重。他拥有一颗赤子之心，也有足够的钝感力，同时他对生活有着细节的热情，这些都是他淡定、执着的原动力。

从那时起，我似乎找到了解读褚时健人生的入口。褚时健固然是一个传奇的强人，当我们探寻一个强人之所以强大时，总是容易把他典型化、独特化，最后得出遥不可及的答案。当我们在述说一个人的传奇人生时，总是眷恋于大起大落的那几段。可生活真相果真如此吗？在我采访过几十位商界强人之后，在和褚时健老先生倾心交谈了无数次以后，我坚信一点：传奇有时更源自不期然的际遇，而强人之所以为强人，乃是在简单的、平静的、世俗的生活下隐藏了巨大力量——我希望找到褚时健身上这样的巨大力量。这样的力量，我相信对强调个体性的今天，有着重要的意义。

如果我以一个"英雄"、一个"悲剧的励志者"为前提去解读褚时健，我想我会得到许多口号式的故事，这不是我希望的，我也不好意思把这样的"鸡汤"倒给读者们。如果更多人愿意去描绘波澜壮阔的大海，我宁愿在我的书里呈现的是那些汇成大海的悠长江河、涓涓细流。

从2014年6月起，我开始了这本书的采访工作。采访工作不仅是坐在玉溪市大营街褚时健家的客厅里向褚老先生以及他的夫人马静芬老师提问，也要不断去几百公里外的褚橙基地，在几米开外站着看褚老先生如何在地里工作。同时，我还花费了大量的时间去联系采访他曾经的同事、朋友，以及他的家人和长期观察他的人。这真的不是一件容易的事。以褚时健接近90岁的年纪，他经历了太多的人和事，对应着他的每一个人生阶段都要找到合适的人采访，就连褚时健和夫人马静芬都认为不太可能，毕竟岁月流转，有些人生离别不经意间就成为永远。不过，有赖于王石先生的帮助，万科公益基金为这次复杂漫长的采访工作提供了资金帮助，我得以放开手脚，在云南大范围寻找褚时健当年的故交们。欣慰的是，几乎他的每一个人生阶段，我都找到了具备发言权的人，得到了大量的资料。

和褚时健本人的对话显然是最多的。我在动笔开始写这本书的时候，这些对话的录音整理文稿足有过百万字之多。在我以往十多年采访企业家的经历里，褚时健可以称得上是最健谈、思维最敏捷的人。他有问必答，而且在有人提问后即不假思索、立即作答。我当然知道他是个极聪明的人，但没想到接近90岁的他还能做到如此敏捷。褚时健的骨子里是个有趣的人，

他并不像很多成名年久的企业家一样，在生活上已经不沾烟火，言必大命题。褚时健是一个非常接地气的人，他有足够的生活乐趣和幽默感，所以在对他的采访中，充满了对话的快乐。褚时健有时也会向我提问，针对一些他看电视或报纸知道的新闻，问我的看法，每次我的回答他都特别耐心倾听，偶尔还会俏皮一句："你咋个和我想的一样？"

褚时健的夫人马静芬和他有着同样的冷幽默，他们俩都保持着对生活极高的敏感度，也都对生活充满热情。在本书里，马静芬会占一定的篇幅，是因为在我对褚时健采访了近一年后，我理解到这对婚龄60年的夫妻更像一对战友。在一场旷日持久的婚姻里，男女双方其实都是被改变的对象，尽管马静芬一再说，是褚时健改造了她，但实际上，她也塑造了褚时健的人生。

无论是褚时健还是马静芬，都从不对这本书提任何要求，他们也几乎不和我谈论这本书或者其他写褚时健的书和文章。也许这么多年早已习惯了在别人的注视下生活，这种习惯倒让他们获得了某种自在和自由。对我的任何提问，他们都没有回避和拒绝，包括他们已经离世的女儿褚映群。所以别人怎么说怎么看，他们现在也并不在意。就这一点而言，我非常感谢他们给了我写作的自由度。

这份自由度到底让这本书呈现出什么模样，最终要由读者来评判。在以往我写作其他企业家传记的时候，有人质疑说现今的企业家传记都充满了赞扬甚至谄媚（这个词太糟糕了，但的确有人这么表述）。作为一个一直要求自己具备独立判断力的作者，我必须捍卫读者说话的权利，认真思考他们的反应。但是，我也必须交代我写作人物传记的原则："知无不言，言无不尽，真实记录，真诚写作。"我把我采访的、听到的、见到的、感受的，真实地传递给读者，而读者通过我的文字形成对传主的印象和判断，我非常乐见出现"罗生门"现象。

所以这并不是一本颂扬楷模的书，它是关于一个老人80多年人生长河的故事。在这个漫长的故事里，有成长、有妥协、有抗争，有温情、有冷酷，也有个人与时代的对抗和默契。而故事里最多的，是一个从事商业的男性的生命力——在各种政治背景下、各种人间遭遇下，这位男性的生命力。这种生命力让他在战争、政治迫害和监牢生活后依然像一个斗士，让他古稀之年依然焕发出年轻人才有的对未来的期许。也正是这种生命力，让他在最为琐碎、平淡的小城生活中没有磨去敏锐和热情——你从来都无法说褚时健的观点和做事很狭隘，这个词基本上与他无缘。

我期望这不是一本充满了历史陈旧气息的传记，这不符合褚时健的性格和气质，他总是兴致勃勃地和我聊未来5年、10年的计划，完全不像一个接近90岁的人。所以我希望这本书充满朝气，有着脚踏实地的意义。当下被

互联网裹挟的一代人，习惯于在虚拟生活中获得慰藉的一代人，充满朝气地生活、具备脚踏实地的精神对他们而言显得多么重要。

褚时健在20世纪60年代经营一个县级糖厂获得成功，八九十年代经营省级烟厂获得成功，进入21世纪，他经营农业也获得成功。他的商业行为有着跨越时代的意义，然而，他的个人经历却困囿于时代，他的生活并不如他的事业般完美。所以，我相信他的故事足以打动每一个年龄层的读者，有借鉴，有告诫，有启发，有提醒。

有人曾用麦克阿瑟将军的一句名言形容褚时健："老兵不死，他只是凋零。"其实，这话不完全准确，褚时健从来不曾，也不会凋零。

第一篇

早年的故事（1927——1948；矣则，昆明）

每个人年轻的时候都亲手转动过命运的车轮，从这车轮里迟早都会转出一生中的大事件。

——瓦尔特·本雅明

第一章
起始

褚姓人家

2014年的春天，在云南省华宁县和宜良县的交界处，一座名叫矣则的小山村里，一处已经有上百年历史的古旧四合院宅子被拆掉。村委会正带领村民们进行“美丽乡村”的建设，一年以后，旧有村居将再也看不到，代之而起的是钢筋混凝土的新式民居。就像10年、20年前中国大小城市的改造一样，这个群山围绕的小村子也开始陷入“工地模式”。农村的大多数老房子，因为本来就结构简易，建得并不牢固，拆起来显然不费什么劲。唯独这个四合院显然费了点功夫，这里一片狼藉，拆下来的东西摆放得到处都是。岁月流逝，曾经气派的四合院变成各种零散的木柱、木窗、木门，这些早已变了色的木柱、木窗、木门大概因为经历尘烟日久，已经看不出往日神采。不过，木柱上雕刻的龙头等装饰还是留下了当年盛装的痕迹。凑近了抚摸，仍能感受到木质的良好，做工也并不像山野村庄的东西那么粗糙，能想见当年的主人应该颇花费了一些钱。而且小小村子仅有这一处宅院保留了上百年，可见当年在村里是富裕的。

这座宅院最早的主人，就是本书主角褚时健的祖父，叫褚发珍。

那时的乡民们都叫褚发珍“监生”，这是当时官方对读书人的一种身份认证。在褚发珍生活的清朝末年，捐官风盛行，监生这种身份也要向官府捐资而得，只不过在捐官序列里属于比较基础的级别，花钱不算太多。这大抵也能看出褚家虽然在小山村，算不得大富，也还是有些家底的。而且褚发珍因为捐了监生，也任着家乡的乡长和团总，算是当地有社会地位的权威乡绅。

尽管矣则村地处云南腹地，群山环绕，原生民族人口居多，不过褚发珍可能不会认为自己是云南人，因为褚家是在他祖父那一辈，于清朝咸丰年间才从中原河南迁到云南的。

云贵高原自古是荒蛮之地，民族众多却人口稀少。这里传统的原住居民是古时以部落形式存在的少数民族，历来的中原中央皇权都对云南有着疆域政治统治权力，但除了发配犯人到这样的边疆贫苦之地，鲜少有汉族人口主动迁入。大量汉人涌入云南，是从明朝开始的，当时多为军事移民，官府把军士连带军属输送往云南，目的是为镇压当地少数民族的反抗和镇守边境。这一移民政策一直持续到改朝换代后的清朝。清廷沿袭了前朝对云

南屯兵戍守的移民政策，尤其是咸丰、同治两任皇帝统治期间。为镇压云南回族起义，朝廷多次从外省征调军队及团练营勇进入云南。事平之后，有的返回内地，有的则被就地遣散，“归农归厂，自谋生理”。褚发珍的祖父，也就是褚时健的高祖父，大致就是这种情况。

所以云南在某种程度上可以称得上传统的移民省份，这里有根深蒂固的多民族农耕文化的悠闲底色，也有移民文化中必然含有的优胜劣汰特点。云南人的地域性格里，有“家乡宝”式安于己室的淡然心态，也带有移民文化中不进则退的“折腾”劲儿。旧时如此，现在依然，褚时健亦是。

褚发珍的祖父从河南被征兵到云南，就此扎根下来。褚家到底祖籍在河南哪里，进入高龄的褚时健也已经不太有记忆。他恍惚记得少时父亲跟自己提及过，但年岁久远，加之故人相继离去，已经全然淡忘。如今矣则村还生活着几户人家姓褚，不过村委会的冯德芸主任会告诉好奇的人，此“褚”非彼“褚”，现在村里居住的褚姓人是从云南宣威一带迁过来的，和褚时健家的河南祖籍相距甚远。

褚家先是在云南陆良的天生桥戍守，后来迁到山清水秀的华宁县禄丰乡大黑者村，当时归属云南宁州府。褚发珍的祖父出自军营，被遣散后依然在地方政府做一些保甲的公务，同时也和当地人一样种一些田地，做农民的营生。比较当地的农民，因为有一份公差收入，褚家过得不算差。同时和众多外省移民一样，褚家依靠土地在云南扎下了根。

褚家在大黑者村居留下来后，平时打交道的大都是当地彝族人。禄丰的彝族人世代依南盘江居住，因为生产力落后，人口并不多。褚发珍的父亲给他找的妻子，就是南盘江边的彝族人。褚时健对爷爷奶奶印象深刻，他很清晰地记得奶奶的长相颇有些特别，深深的眼窝，大大的眼睛，皮肤也不白。褚发珍成家之后不久，一家人又一次搬迁，沿着南盘江迁到宁州与宜良交界、临近铁路的地方，寻到一处面积颇大的平地，开荒安家，这里就是矣则村。

褚发珍成为褚家的家长后，褚家家境开始殷实起来，特别是1910年滇越铁路开通后。褚发珍被法国人看中，负责一段铁路的安保工作，于是褚发珍在1910年后带领一家人移居到铁路边安家。除了铁路上的工作，他也带领家人开垦荒地，自己种粮种菜。传统中原河南的人，对土地的情感都很浓厚，尽管方圆十几里只有自己一家人，褚家还是在那块自己看中的江边山下的平地上开了一块又一块荒地。慢慢地，开垦出来的地自己一家人已经忙不过来。但有地总是好的，有地就能吸引人前来。十几里外的一些山上彝族人家或者外来的移民人家，因为自己缺地种，也来到这个江边小村子——矣则——租下褚家的地，安家落户。在褚时健开始记事时，矣则村子里有七八户人家，时间稍长后有了十几家，都是因为租种褚家的地聚拢而

来，小虽小，但毕竟也形成了一个村落。

褚发珍显然是个非常能干的人，他花钱捐了“监生”，从政府那里争取了乡长和团练的职位，这样褚家也就不仅是拥有地产的小财主，而且在社会上也有着一定身份。1910年后，他还兼管了滇越铁路禄丰一段的铁轨安全工作，铁轨的所有者法国人还会发给他津贴。所以褚发珍算得上当地的乡绅，尽管那里仅仅是个极小的山村。并且因为他是负责管理治安的人，他手里还保管有枪。他生了三个儿子，褚开学、褚开科、褚开运，还有一个现在大家都已经记不起名字的女儿。

褚时健的父亲就是排行第四的褚开运。

褚发珍把自己的子女都教育得不错，褚开学作为长子显得最有格局。他和自己的父亲褚发珍很相像，学业上进，很有责任心，在政府有着一官半职，在四个孩子中算是最有出息的一个。在褚时健印象中，大伯一家和自己一家来往比较多，大伯很有威严，大伯家的孩子也和大伯一样有见识、有出息。排行老二的女儿招的是上门女婿，但并没有跟着褚发珍一大家子人过，而是在十几里外同属禄丰乡的一个叫鲁伯比的村子落户生活。老三褚开科为人老实，勤勤恳恳，很有褚发珍踏实勤劳的一面。除了地里的活计，褚开科也出门做生意，但褚时健一直不知道三伯到底做的什么生意，只听大人说三伯每次出门都是做生意。老四褚开运生性机灵，虽然学业上没有老大褚开学精进，但在褚发珍看来，小儿子聪明灵活，也是讨生活的一把好手。所以褚开运成人后，跑铁路运木材，成了一个生意人。

褚发珍带着家人搬到矣则后除开荒种地，最重要的一件事就是修建褚家的房子。在他心里，有房子才算真正把家安顿下来，所以在修建房子这件事上他花费了大量心血，不仅材料上颇为讲究，而且经常自己动手一起和帮工们盖房子。

但没想到意外就在最高兴的时候发生了。房子盖到一半，一天褚发珍帮着抬木头，脚下打滑，抬木头的手一时没抓紧，用来做柱子的粗壮木头跌落下来，砸到了他的腿上。

褚发珍从此就落下了残废，行动因此不方便，地里的活儿不能干了，地方和铁路上治安方面的工作也没法继续。但幸好三个儿子都已成人成家，褚发珍索性回到村子里，专注土地上的事。待房子建好后，褚发珍便把房子和土地都一分为三，算是正式给三个儿子分了家。不过褚发珍是个闲不住的人，他自己在家学起了编竹篮。砍竹子、劈篾条、编竹篮，都是他自己干。所以在他的孙辈褚时健的记忆里，爷爷还有一个身份是“篾匠”。褚时健记得很小的时候，爷爷坐在院子里划篾条，几个孙辈就围在他身边玩，爷爷一边动手干活儿，一边和孙儿们扯点家里的老故事。“您爷爷算是巧

手吗？”我曾经问起80年前的画面，褚时健摇摇头：“不算是。篮子编得马马虎虎，不太周正，只能说过得去。一般编好后就是给三个儿子家里用，不拿去卖。”能工巧匠算不上，但祖父一直都是忙忙碌碌很勤快，这一点给褚时健留下了很深的印象和影响。

分家以后自然家道不如从前，好在褚发珍的三个儿子都继承了他的勤劳。褚时健的大伯褚开学后来做了华宁县青龙区的区长，家境经营得越来越好，早早便离开矣则村的褚家院子，搬到青龙区的禄丰火车站附近居住，做了城里人。褚开科和褚开运一起把家里的一间房改造成了酒坊，两兄弟一家一半，另外褚开科也出门做生意。在褚时健记忆中，村子里自己家和三伯家属于日子比较好的。

作为褚发珍的小儿子，也就是褚时健的父亲，褚开运选择了一条大胆冒险的路：做运输生意。20世纪初期的云南省，处在群山包围中，有着云贵高原历来贫困落后的历史。但是，因为地处边境，这里却有着不同于中国内陆省份的别样商业氛围，茶马古道已经开了云南地区商业贸易的先河。自19世纪鸦片战争之后，中国成为世界弱国，与云南相邻的几个东南亚国家也逐步沦为欧洲强国的殖民地。

由此之后，云南的军事、经济地位显得尤为不同，云南人对于商业的敏感神经也开始被触动。在19世纪末期，就在距离褚家生活的华宁县不远，云南红河地区（现在的红河州）的弥勒县，出了一位后来被称为中国历史上最杰出商人之一的王炽。王炽从赶马帮贩运货物开始，逐渐钻研出商道，开设了著名的商号“天顺祥”。从天顺祥开始，王炽在财富之路上一帆风顺，代办盐运、经营房地产、广置田产大量收租收息，其积累的钱财数量之巨，堪比清廷国库，被世人称为“钱王”。王炽乃地道云南人，他的出现并非偶然，有时代的因素，也有地域的原因。

褚开运尽管只是在矣则这样的小山村，但这个山村就在铁路边上，而且这条铁路通向境外。对于一个心思活泛的人来说，铁路的存在是机会，也是一扇通向外面世界的最好窗户。褚开运从事的生意是木材运输：到山区去收购木材，卖到个旧锡矿上——锡矿坑里需要燃料，也需要各种支撑木，矿上叫镶木。这个生意听起来似乎很容易赚钱，但实际上在当时并没有很多人去做，因为到山区收购木材是个辛苦活儿，跟矿上谈买卖是个技巧活儿，而押上木材跑铁路搭火车则是个冒险活儿——那是20世纪三四十年代兵荒马乱的中国，耕地的生活尚且不安宁，更别说出门做生意了。

褚开运是个有勇气的人，他不仅从年轻时候就开始做这门生意，而且把它做得不算差，因为一家人尚算安稳的小日子就全靠他长年在外的奔波。而家里的农活儿和家务活儿，就完全是他的妻子褚王氏一力承担。褚时健的母亲褚王氏也是华宁县人，她并不像传说的那样是彝族，而是地道的汉

族。褚时健一直说自己受母亲影响很深，和母亲感情很好，最主要的原因大概就是褚时健少时父亲长年在外，常在家陪伴他们兄妹的只有母亲。

褚时健深眼窝、高鼻梁，颇有彝族人长相的特点，很多人便揣测他的奶奶是彝族人。但实际上云南多民族混杂居住，中原人也不断有人到云南定居，已经很少民族有所谓的单一长相特点。倒是2014年初夏万科集团董事局主席王石到云南探望褚时健，两人说起各自的祖籍，正在研究犹太史的王石突然有些灵光一闪的表情："您祖上从河南搬过来？河南曾经有一大群犹太人定居过，后来慢慢都融入了当地。您的长相并不像中原人，而且这么擅长商业，会不会是有犹太人的基因？"随口一句笑话，褚时健也一笑而过，不置评论。他早已过了好奇自己是从哪里来、寻根探源的年纪，岁月流逝，过去了就是过去了。

褚时健出生时很令褚开运和褚王氏紧张，因为他们本来已经有了两个儿子，两个男丁对于一户农家来说是再好不过的事情，但是因为医疗条件原始落后，这两个儿子在很小的时候就生急病夭折了。除了褚开运和褚王氏，褚发珍也特别不安，农村人信命，他很担心，难道自己的小儿子养不成娃娃？

所以到褚王氏再次即将临产时，大概是听了一些迷信说法，褚开运带着妻子离开老屋，搬到江边一个临时搭建的木屋去生。可以想象当时褚王氏内心有多不踏实，临时住处的生活条件并不好，什么都是将将就就。而且当时正是农历的冬月期间，云南华宁尽管算得上四季如春，但初冬还是有些寒意，江边的房子更是在江风中显得孤立无援。

煎熬了一昼夜之后，1927年农历腊月初一，公历1927年12月24日的黎明时分，褚王氏生下了一个男孩。一家人欢天喜地，褚发珍连声说道："这就不同了！这就不同了！"这天正是那一年冬至的第二天，中国传统是把冬至当作"小年"，所以也算一个吉祥的日子。这一年也是生肖年中比较祥和的兔年，因此，阳历平安夜平安出生的这个褚家男孩被一家上下视为有福之人。不过，80多年后，这个男孩的妻子开玩笑说："哪个说兔子就温和？兔子急了也很要命的，会咬人的，他就是。"

这个男孩，就是褚时健，出生时爷爷给他取的名字叫"石柱"。1928年春节，石柱满月，家里显得特别喜庆。

1927年，中华民国十六年，在历史上算不上非常特别的年份。年初的2月，被后世称为"云南王"的龙云发动了云南政变；4月，蒋介石成立了南京国民政府，紧接着武汉的国民政府就举行了第二次北伐誓师大会；8月，武昌起义爆发；10月，毛泽东领导的井冈山革命根据地建立。华夏大地政局不稳，战事频频，可想而知当时百姓的生活是如何不安宁。国际

上，BBC（英国广播公司）在这一年成立，大不列颠及北爱尔兰联合王国成立；美国航行家查尔斯·林白驾驶单翼机耗时33小时多独自完成不着陆飞越大西洋……这一年，革命家李大钊被处死，国学大师王国维自沉昆明湖，康有为在山东病逝。有人离世，就有人出世：台湾著名企业家王又曾、泰国国王普密蓬、教皇本笃十六世相继出生在这一年。人的生命和国家民族的命运一样，此起彼伏，生生不息。

而在千山之外，矣则，这个云南华宁县的小村寨，那些国际国家大事在信息不通畅的当年，完全掀不起任何涟漪或波澜。春去秋来，有风有雨，但脚下的土地没有什么改变，山村小人家所做的一切努力，只是守住土地，为早晚的餐食，为一家老小的生活平安、生命延续。褚家人的生活也是如此，为眼前的喜事高兴，为明天的气候担心，一如村前的南盘江，土地之上，高山之下，风雨兼程，踉跄向前……

矣则

在彝族语里，“矣则”音的意思是“小小的”。从清朝末年褚姓人家来到这里定居，迄今为止这个村子也不过100多年历史。而且确如它的名字一样，这个村子的规模比想象中还要小，是山脚下江边一块不大的平地。撒腿从村的这头跑到那头，也不过村里老人咂吧几口水烟的工夫。这里是由汉族人褚家的到来而开始有人家的，但却有一个彝族的名字，也许是因为最早跟随褚发珍一家而来的，大部分是当地的彝族人，大家随口那么叫着，约定俗成，就成了它正式的名字。

在行政规划上，矣则历来属于华宁县的青龙区禄丰乡管理，褚家之前居住的大黑者村，也是禄丰的地界。不过矣则显得有些特别，因为它就像一个三不管地带一样，按现在的行政划分，正好处于三区五县的交界点：昆明地区、玉溪地区、红河州地区，宜良县、华宁县、弥勒县、路南县、澄江县。村里的人都开玩笑说，一早起来，跑五个县轮流吃顿早餐，回来还要干会儿活才到中饭时间，可见矣则的位置之特殊。从距离上看，矣则与宜良县仅仅一江之隔，矣则到华宁县城是56公里，到宜良县城是57公里，相差无几。褚时健小时的生活，很多时候都和宜良有关。

这样一个交界地带，尽管在行政级别上是最低的，却并不闭塞，即便几乎是在一个世纪以前。

因为村子后面有一条铁路。

穷困、偏僻、山旮旯的人最懂得“火车一响黄金万两”的含义，火车所到之处，物资交流、商业贸易、人来人往便成为现实。褚时健的家乡，早在1910年就已经通了火车。这条当年称为“云南铁路”、今天中国境内一段称

为“昆河线”的国际铁路在中国铁路史上有着非凡的意义。1842年鸦片战争后，中国几乎被历史抛弃，列强进入中国，瓜分领土、掠取资源。1885年中法战争后，法国人不战而胜，取代中国成为越南的宗主国，从而彻底打开了中国的西南门户。法国人的心思当然不止于此，云南矿产资源丰富，法国人迫切希望将矿产通过越南运出中国。

1898年，法国驻华公使吕班提出“滇越铁路”的修筑权：“中国国家允许法国国家或法国公司，自越南边界至云南省城修筑铁路一道。”由此，1901年，全长894公里，由越南海防到云南省会昆明的铁路动工。铁路分为两段：一段为越南境内海防到老街，这一段铁路在1903年竣工；云南境内一段为河口到昆明，长468公里，1903年动工，历经艰难，7年后竣工。1910年，总投资为1.65亿法郎的云南铁路（滇越铁路）全线通车，共有车站62座。这是中国西南地区第一条铁路，也是中国第一条通车的国际铁路，开了中国铁路之先河。

特别的是，不同于国际通行的标准宽轨，这条铁路的轨道距离仅为1米。这是因为修建之初，法国人考虑到规划的铁路线路正好经过地震断裂带，而且云南山区山多坡度大，地质条件复杂，不适合建成标准轨。已经工业革命经年的法国人调整修建技术，将轨道间距改为1米，并且将线路稍微东移，使之适应云南的地理条件，同时还节省了工程建设费用，所以这条铁路还有一个美妙的别称：米轨。如果不考虑政治因素，这几乎可以算得上法国人给当时落后中国上的一堂现代工业科学课，首先得益的，当然就是西南边陲的云南人。

据说当年火车开到云南省会昆明时，昆明人大惊失色，“观者骇怪”。但是，火车毕竟长驱直入而来，落后的云南，特别是滇南地区的经济生活掀开了新的一页。沿线的村民们没人敢坐“铁龙”，列车不收车票，乘务员还拿出水果糖、面包等小食品奖励敢于坐车的人，终于有人嘴馋，咬咬牙登上了火车。

法国人后来在一份总结报告《云南铁路》中写道：“云南真正的海上出口并不在东方，即广东和香港方向，而是在东南方直接由红河山谷通向海防和东京湾（即今北部湾）方向。”（据《滇越铁路百年祭》）这里说的就是滇越铁路的走向。

米轨不仅改变了云南人的出行，某种程度上，云南人在思想观念上也得到一定更新，领先于西南地区的其他人。

2014年秋天，笔者从云南玉溪出发自驾前往矣则，在国道、县道、乡道上颠簸了三个多小时后，在靠近村子时，半山上看见一列火车从米轨上轰鸣而过——蜿蜒云南群山逾百年，这条铁路依然存在且一直在使用，只不过

现在只能用于货运。遥想当年小山村的村民，如果要上省城，搭上米轨火车，三小时后即达，竟比现在还强上几分。待火车驶过，我走上铁轨，枕木早已几度换过，一些金属的配件一看也年份不长，但铁路的主干——阳光下反射着刺眼光线的两条铁轨依然是百年以前法国人指挥中国劳工们铺下的。沧海桑田，多少人的血汗流在了铁轨之下，曾经有多少列车驶过这里？又有多少人像我一样，脚踩在窄窄的米轨之上，感慨万千地缅怀历史？

褚时健年幼时，就经常在这条铁轨上玩耍。不同的是，那时铁轨上经过的火车有货车也有客车。褚时健眼里的滇越铁路上，行驶的是在火车制造上一直领先的法国人制造的米其林火车。最早在米轨铁路上轰隆隆驶过的蒸汽火车已经给云南人以震撼了，但没想到自1932年后，贵族火车米其林出现在米轨上，时速竟达100公里，可谓中国最早的动车。以至于很长一段时间，这种车轮不是钢轮而是橡胶轮胎的米其林火车被云南人作为“快”的代名词：“你快得过米其林火车？”

精密铺设的铁轨、无论外观还是质量都上乘的火车，代表了当时世界先进水平的工业产品，无意中成为这个世界对褚时健最早的一种教育，那就是生活中的先进和品质。褚时健多年后回忆起矣则，对米轨的回忆尤其多，那两条长长的铁轨，不仅是他的玩伴，也是一种理想生活的模板。加之爷爷早年曾负责铁路的治安工作，褚家人有过与法国人简单打交道的经历，对于工业化产品的基本认识自然也就开始了。而且附近禄丰车站算得上滇越铁路上的大站，法国人亲自管理。“法国人带着七八个人就把一个大站管理得井井有条，现在想起来还是佩服的。”褚时健说，“小时候看见火车，就觉得长大应该过那样的生活。哪种生活其实自己也不清楚，但感觉米其林火车就能代表我们的愿望。”那个时候矣则村子里的小孩子，坐上火车就能到个旧，到省城昆明，每天出门就能看到米其林火车飞驰而过。在20世纪30年代，这是大多数中国农村孩子甚至城里的孩子想也未曾想过的事，毕竟，铁路在那时是再新鲜不过的东西。有时想想，所谓“见识”无非就是见过好东西，然后能判断什么是好东西，进而能做出好东西。褚时健守着米轨长大，也算见证过“好东西”、“好生活”，这也算是作为山村孩子的他最早的人生启蒙。



滇越铁路上的老火车站

矣则不仅有滇越铁路从背后穿越而过，每天都在增添新的生活元素，在村子前面，还有一条水浪奔腾的江，南盘江，它是给大半个南中国带去富饶的珠江的源头。

中原人对居住有上千年的心得和经验，迁居时大都会找一块宜居住、宜耕种且风水上也比较讲究的地方。矣则虽小，但从这几方面看大都符合。矣则背山面水，背靠青山，面朝珠江的源头南盘江。南盘江水流湍急，行至矣则村的地界，正是江水转弯的地方，尤其显得江面宽阔，水声响亮，给这个偏居一隅的村子无时无刻不带来活力。村里的老人到今天还记得几十年前江里的鱼虾非常丰富，应有尽有；夏天雨季江水上涨，江里每天都有各种各样的木头漂来。不过也有危险，遇到涨水时节，有村民撑船渡江，一个水浪翻滚过来，就能把小船打翻。每年夏天都有小孩甚至大人在江里淹死的消息。——江边生活的人，大事小情都可以和江水有关系。

比起丰富的南盘江，村子后面的山就逊色一些，这大概是迁到矣则的第一代褚家人没有预料到的。云南人靠山吃山，对山有着深厚的感情。民间有说法：云南人最不怕打仗，战事一起就躲到山里去，两个月不下山都没关系，因为山里有足够多可吃的东西。但矣则就不太一样，因为位于河滩上，石块太多，土地显得不肥沃，植物品种也就不甚丰富。因为无法开垦出更多的水田，村民种植的农作物中，水稻只是少量，更多的是苞谷，这

一种植习惯一直延续到1949年以后。到20世纪七八十年代云南的烟草业开始高速发展后，这里开始种植烟叶，因为带来的收入不错，现在已经成为主要种植的经济作物。——这和褚时健也有关系，不过都是后话了。苞谷不是主食，所以矣则的农民辛苦耕种一年，总还是显得有些不够吃。

因此，水才是小小矣则村人的生活主角，大山只是一个生活的背景。褚时健的性格里，水一样寓力量于无形的特点很是明显。

有江就有河滩，对于矣则村民来说，河滩也是生活环境中重要的部分。尤其对于小孩子而言，河滩是最好的玩耍地方，而且就在距离村子1公里多外，还有一个不小的、深深的水塘，因为里面花鱼很多，村民就叫水塘为“花鱼塘”，小孩子们在里面摸鱼玩水，很是欢乐。

南盘江的对岸，属于宜良的竹山镇，也叫禄丰。从矣则到华宁的禄丰和宜良的禄丰，后者要近得多，因为只是一江之隔而已。矣则村的人把宜良的禄丰称为“老街”——倒像是自己的地界。老街上有学校，有卫生所，有集市，是矣则村的人常常要造访的地方，华宁、宜良……矣则村的人天然就没有被困囿于某个地方，它被群山和江水封闭，却凭借铁路和地理位置获得一定的开放。

褚时健的家乡，就是这么一个地方。这就是他生命开始的地方，他一辈子都说着这里的方言，无论身处何地。他尽管很早就离家，却一辈子都和这里有着紧密的联系，这里是他的血脉之源。

第二章
童年浪花

捉鱼

在江河边长大的孩子几乎都有一个当仁不让的特长：善水。褚时健也不例外，他不仅从小就在南盘江和花鱼塘里扑腾出了上佳的游泳技术，五六岁已经可以一个猛子扎出老远，而且从七八岁就可以在南盘江和河滩上的鱼塘里捉鱼了。

南盘江里常见的鱼是马鱼、粗鳞鱼和一种叫金沙鲈鲤的鱼，华宁当地人叫得随便，不叫金沙鲈鲤，就叫花鱼。花鱼生性比较凶猛，平素就是靠吃江里和水塘里的杂鱼为生，要抓住它不是件容易的事。南盘江里花鱼特别多，河滩上的花鱼塘里也几乎都是花鱼。在那个年代捉鱼，没有什么工具，基本就靠双手双脚的技巧，眼明手快鱼就能到手。所以村里的人都说，哪个娃娃聪明机灵，抓几次鱼就知道了。褚时健五六岁时的抓鱼战果主要来自鱼塘和江边的浅水处，到了七八岁男孩子撒野撒欢的年纪，捉南盘江里的鱼就不是问题了。村里的大人小孩抓鱼基本上都是两种方式：看准之后用手拿下；再就是用双脚慢慢靠近大鱼，把鱼圈在一个范围内后，用一根结实的树枝迅疾地往水下用力叉下大鱼。褚时健似乎两种方式都擅长，因为一旦某日他下水捉鱼，总是满载而归。

“我双脚靠近鱼，要慢慢地靠近它，掌握那个速度。鱼会以为我的脚是它的同伴，不警觉，不会走，趁这个时候同伴就用树枝把鱼拿到了。”——难怪都说褚时健聪明。

在褚时健的童年，难得有一天不和水打交道，身边有条江，天然就是玩伴。褚时健有两个堂哥，年岁和他相差不多，兄弟几个从小就感情好，常在一起玩。尽管身为弟弟，但论到捉鱼的本事，“还是石柱强些”。关于自己小时候捉鱼的本领，褚时健最记得的一个细节是，连续几天提着一大筐鱼回家的结果就是母亲站在灶台边无奈地对他说：“不要再拿鱼了，家里都没油煎它了！再拿只有干吃了。”

其实母亲心里知道自己的儿子捉鱼回家是为帮补家里的生活。尽管因为褚时健父亲在外做生意，他家在村子里算得上生活比较殷实的，但兵荒马乱的年代，农村生活整体上都比较差，特别是吃肉吃盐有困难。褚时健捉的鱼，让家里的伙食改善了不少。

母亲说缺油，叫自己不要拿太多鱼回家，褚时健听了进去，毕竟是家里老

大，他很能理解母亲必须节俭过日子的想法。

但母亲可能没注意到，家里的油用得快，炸鱼的确消耗了不少，还有一小部分则是褚时健悄悄拿出去了。他自然不会拿去浪费掉，还是拿去炸鱼了，只不过是给别人家炸去了。村里的小伙伴们家里普遍都很穷，一日三餐尚且不太能保证，油星自然也见得少。有时大家一起去捉鱼，褚时健捉到一大堆，每次都不独享，一起去的伙伴人人有份儿，偶尔别人还很犹豫拿还是不拿，因为家里没油没盐的，拿回去也没意思。每遇这种时候，褚时健经常就是一句话："我给你嘛！"他的义气在村子里还是很有名气的。

现在矣则村村委会冯主任的父亲就是褚时健当年的玩伴，他父亲经常念叨自己小时褚时健给自己油和鱼的恩惠，甚至还有过年时的"袁大头"——民国时期的一种钱币。每到过春节，看小伙伴家里没钱过年，褚时健会悄悄从家里拿些袁大头分给他们。大人们心里都知道，但都没吭声。特别是他的母亲，知道儿子往外拿钱，而且自己家里钱并不多，但也装着不知道，对这个大儿子她一直很信任，几乎没有过责怪打骂。"我和我妈相处得好。"褚时健说。

褚时健母亲的好心眼儿在村里也有口皆碑，因为她经常给乡里其他人和一些流浪到村里乞讨的外乡人接济粮食。而且，她也不像一般乡里妇女那样爱唠叨。在矣则村，虽然名分上褚家是有土地的小小东家，其余人是租种土地的贫穷人，但褚家过得和别人没有什么大不同，事实上也很难有大不同。在那样一个年代，那样一个极小的村子，土地贫瘠物质贫乏，贫富的差距不可能很大，与我们想象中70年前农村尖锐的阶级矛盾和人际关系大有差别，现实只不过是十来户人家聚居在河边，相互扶持互相取暖而已。

褚时健的童年，算得上无忧无虑。家中自有两亩水田，母亲操持家务繁忙，农忙时会请上一两个短工帮忙种田，一家的温饱也算对付得过去。家里另有十几亩旱田，租给别的农户种苞谷，每年也有一些盈余的粮食收入。父亲在外做生意，能给家里挣一些余钱，所以尽管在褚时健之后，他的母亲又生了一个妹妹、四个弟弟，家里负担很重，但比起愁吃愁穿的乡邻，褚时健一家已算生活殷实了。

村里的小伙伴不少，几乎家家都有小孩子和褚时健在一起玩。褚时健的两个堂哥——大伯家的褚时俊，三伯家的褚时仁——也常常在一起摸鱼捉鸟。特别是褚时俊，和褚时健最合得来。"我们两个有些地方还是很相像的。"褚时健说。起码在肤色上，几兄弟很有共同点，都是黝黑黝黑的，成年后依然如此。而几十年后，褚时健的儿子褚一斌也继承了这样的黝黑皮肤，这几乎成了褚家男丁的标志。

褚时健不认为这是遗传。"整天在江边晒，哪有不黑的道理？"水边居住的

人都有常识，带水的皮肤最不经晒，一遇太阳就黑。褚时健童年时经常在日头暴晒下奔跑在河滩，想游泳了、捉鱼了，扑腾下水就开始划拉，上岸后随便找块大石头一躺，就这样把衣服晒干了。

如此童年时光，不可谓不快乐。

小学

一日，还叫石柱的褚时健又拎了几条鱼进家门，母亲问："今天这么早回家？没有和你两个哥一起？"石柱忙着拿刀去处理鱼，随口回答母亲："他们上学了。"母亲听了，停下手里的活儿，看着石柱说："你也该上学了。"这个时候的石柱已经9岁多了，算比较大的入学年龄，但在村里，其他同龄的孩子基本没条件读书，因为家里交不起学费。

1937年9月，开学季。在一片战火的中国大地上，难得云南小山村还有着平静的时光。父亲褚开运特地安排没在开学那几天出门，他平时很少在家，但送儿子去上学、见老师这件事，他知道应该由他这个当家人去做。不过山村的人不到上学是想不起要取个大名的，反正整天都在村子里待着，取大名也没人叫。但上了学可不一样，褚开运自己在家想了半天也不知该给儿子取什么名，只好等入学登记的时候去求助于老师。上千年来中国乡村的私塾先生除了教书传道，还有一项任务就是给村里的小孩取名字。尽管石柱要上的已经不是私塾，而是正儿八经的政府小学，但老师依然是当地少有的文化人，获得的尊敬旁人不能比。老师听了褚开运对自家姓氏排行的介绍，想了想，提笔在纸上写下了"褚时俄"三个字——"时"字辈，且名字必带一个"亻"部首。褚开运起初觉得这个名字并不理想，因为听起来太女气。传统的云贵山区，多爱给女孩子取名"娥"。但年轻的老师笑得很灿烂："俄国啊，你不知道呀，大国家呢。"老师这么说，褚开运也就不拒绝了，女气就女气吧，反正儿子黑乎乎的，怎么也不会长得像女孩子。

几年后褚时健才知道为什么老师给自己取名叫"俄"，老师是共产党人，有"亲俄"的思想。

褚时健就读的初小就在禄丰车站附近，距离矣则村2.5公里。禄丰车站因为算滇越铁路沿线的特等站，所以带动禄丰也成为热闹的地方，周围几个村子的小孩都在这里读书。这所小学属于政府公办，里面的老师都是华宁县城和附近宜良县、石林县请来的。民国时期的基础教育，对教师资格考察较为严格，如果是政府的公立学校，有着成套的资格鉴定制度，对老师的资格还设有一定的有效期，所以那时的小学教师，在教学业务水平上比较过关。因为读书的孩子住家都较远，所以学校采取的是住宿制，周末学生才能回家，这也是民国时期大部分乡村学校的常规制度。

褚时健初小期间，曾经有过三个国文教师。三个老师对学生的古文要求都很严格，要求学生每天都背诵一篇古文，晚上交不了功课不让进寝室休息。

褚时健算学生里学得不错的，每天都能顺利将古文背诵下来。从自由自在的小山村到书香课堂，褚时健找到了自然野趣之外的另一种乐趣，他觉得从老师嘴里读出的古诗古文竟比唱戏还要好听。老师们都很负责，褚时健年老之后都还记得当年老师带领学生朗诵《诗经》和唐诗的情景，“老师讲得好，学生自然就爱学习了”。褚时健对初小的几个国文老师印象深刻。在之后的岁月里，尽管褚时健在学校受教育的时光寥寥无几，但他一直保持着一个习惯，那就是阅读，无论在任何一个生活阶段，他在睡前都要看几十页书。

相比古文每天都能顺利背诵，褚时健觉得自己在初小阶段的数学更好。他依然把这归功于老师，外地来的几个老师对这些农村娃娃严肃却并不苛刻。如果有学生完不成学习任务，最重的惩罚只是“必须完成，否则不可以回寝室睡觉”而已，传说中的戒尺、体罚都不曾出现。所以褚时健觉得自己真的上学太晚了，应该早几年上学，会学到更多。“讲得好”是他一直对自己小学老师的评价，而且他也觉得一个老师的讲课水平是作为老师的第一要义。

因为堂哥们也在这所车站小学就读，兄弟们可以在课余时待在一起，这也是褚时健觉得快乐的原因。每到周末，褚时健便和堂哥约着一起回家或返校，而每逢这个时候，就该褚时健大显神通了。

学校距离村子2.5公里，这点路程对农村孩子来说不算远。但因为村子和学校之间有火车，而且禄丰是个大站，火车必然会停，所以每次从矣则返校，褚时健都爱拉着堂兄或同学一起扒火车。就像抓鱼一样，褚时健的身手要迅疾于同龄人得多。每次他和伙伴们走到山上铁轨边，看准火车正是上坡减速时，一把抓住门边的把手，腾身一跃，成功了！“我就没有失过手。”他每每说起，都很得意。从学校回家却不能扒火车了，因为车到矣则村附近是不停的，但小孩子哪有肯老老实实走那2.5公里山路的？有什么花招就都能使出来。而且就算有人愿意走，褚时健也不会陪着，因为他还有高招，那就是在夏天的时候，跳进江里，顺着江流一路漂着就到家门口了。书包怎么办？褚时健有办法：顶在头上，用布带从下巴到头顶绕一圈，书包就扎紧了，以他的游泳技术，不呛一口水，不把书弄湿一点点。每每凫水回家，母亲总横他一眼：“又是水里回来的？！也不怕水淹到你！”

在褚时健的初小时光最觉惬意的时候，学校发生了一件事，让已经11岁的他觉得突然有些长大了。一天上课，同学们纷纷传说学校有几个老师不见

了，褚时健感到很奇怪：不见了？那么大个人怎么说不见就不见了？待校长进了教室才知道，班上的两名老师还有学校另外一名老师，悄悄“逃跑”了，因为他们是共产党，官府正要抓他们。一夜之间，老师说不见就不见了，褚时健觉得很难理解，一段时间里，也没有其他老师及时接上这些老师的工作，孩子们也放了羊。褚时健说，从那个时候起，自己就不太爱学习数学了，成绩也开始逐步下降，因为数学教得非常好的那位老师就是失踪人之一。

“数学这门功课，几节课不上，后面就不太跟得上了。老师生气还来不及，也不会给我们补课，所以越到后面越不爱学习了。”

准确地说，不仅数学成绩下降，其他功课也开始变得没那么有兴趣，上学变成了一件可有可无的事。不过因为堂哥一家就在车站边上住，偶尔伯父和堂哥都会来“关照”一下褚时健的学习和生活，他也会把功课对付过去。褚时健的成绩总不会太差，他的理解力比其他学生要强，不用使笨劲儿就轻松把初小的功课完成了。

很快初小的学习结束了，褚时健进入高小。在当地，高小是另外一所学校，并且不在禄丰，而是在一江之隔的宜良县竹山镇，矣则村里的人俗称“老街”的地方。以直线距离而言，矣则距离老街很近，但因为有水流湍急的南盘江相隔，没有桥没有结实的船，从此岸到彼岸还是颇费功夫。因为褚时健依然是住校，每到周末回家也只能老老实实搭船。初小时头顶书包顺水漂回家的“壮举”这时是断然不能用了，每年都有小孩丧命在水深而且水势猛的南盘江，要横渡过江，就连大人也不敢想。褚时健心里有分寸，自然也不会让母亲再担心。他已经13岁多，在农村，几乎被当成成人来看待。父亲有时进山收木材，如果碰到褚时健正好周末待在家里，父亲就会扔一把尺子给他：“走，和我进山去。”儿子能帮的地方很多，丈量木材，帮忙搬挪，简单算账。父亲发现，算账时儿子的心算甚至比自己还强。父子俩尽管话不多，但干活儿的效率还是很高。每次儿子跟着进山，褚开运就发现这趟活儿干得又快又好。

但褚时健还是对上学没那么有兴趣。夏天，南盘江的水涨得很高，江里的鱼正是最活跃的时候。校园里树上的蝉正鸣叫得欢，没有一点风，老师讲课的声音也显得疲倦，整个课堂一室昏昏欲睡。这个时候的褚时健根本无心听讲，他一门心思只惦记着那一江扑腾跳跃的鱼，于是和同学使使眼色，趁着老师背转过去或正举起课本的一瞬间，小伙子便俯身下去，蹲身贴地一溜烟出了教室后门。外面阳光正好，苞谷地里的苞谷差不多一人多高了。他们三步并两步赶到江边，随手在地上捡起一根木棍用石块打磨尖，接下来便是褚时健开心无比的抓鱼时光了……

“回到学校，老师用尺子把手板都打肿了，还是要去。”

对于儿子如此忽略学业，在家的母亲并非不知道，但家务繁多，家里还有三儿一女四个年幼的孩子，对于她而言，最重要的是生计，是从早到晚庄稼的长势、家里的一日三餐，儿子的学习状况她实在没心思去管。而褚时健的父亲长年在外，也没有太多精力去关注儿子的学业。在那样的年代，在偏远的乡村生活的大多数人家，远远没有足够的物质条件和精力顾及下一代的学业和未来。尽管他们知道读书当然是好事，但是，对他们而言，送孩子上学已经是一个家庭对孩子的最好交代了。

褚时健也从来不认为自己是一个爱上学读书的人，但在他记忆里最初那几年的上学时光却充满了美好和乐趣。这些快乐与乡村有关，与铁路有关，与江水有关……大自然给予了他生命最初的灵气和领悟。

第三章
少年故事

父亲

褚时健在乡村自由自在生活的十多年，其实正是中国社会风雨飘摇的十多年。特别是1937年卢沟桥事变后，日本人发动全面侵华战争，短短两三年间，中国的大部分国土相继沦陷。到1939年6月，中国的各个海上出口均被日本人封锁，这意味着中国国土上90%的国际通道被堵死。而作为西南一角的云南，因为与缅甸、老挝和越南接壤，加之自古以来就有边境贸易的茶马古道，所以尽管周边都是东南亚小国，但它作为国际通道的特征一下就凸显出来。

当时云南境内有一条铁路和一条公路承担起了中国与国际社会物资交流，特别是战时军需物资运输的重任。1938年苏联援华军火8000吨、1942年美国13.7亿美元的军援，都是通过这一铁路一公路输送的。能够想象，当时日本是多么想破坏这两条线路，尤其是运输力量强的滇越铁路。1939年11月，日军占领广西南宁，立即切断了桂越公路。从12月开始，日本军队为了切断盟国向中国运输军用物资，以南宁作为空军基地，开始对中国境内的滇越铁路实施轰炸。1940年6月，法国对德国作战失利，法国印度支那总督同意德军的盟国日本要求，自1940年6月20日起断绝援华物资通道，即切断滇越铁路中方物资的越南入口。9月，日军彻底占领了越南，国民政府为了防止近在咫尺的日军沿滇越铁路进犯云南，下令炸毁了河口的中越铁路大桥，拆除了从蒙自碧色寨站到河口站之间170多公里的铁路线，只保留了碧色寨到昆明之间的线路依然发挥残余的运输力量。不过，战争中已经红了眼的日本军队依然没有停止轰炸。日本人担心滇越铁路剩下的路段依然有军备物资运输，因此开始持续不断地对昆明——碧色寨铁路进行轰炸。仅仅在1940年，日军就先后出动52批次669架次轰炸机轰炸滇越铁路，炸毁铁路沿线站房、水塔、宿舍无数，死伤无数。

褚时健的父亲褚开运就在1942年日本人对滇越铁路的一次轰炸中严重受伤，这次受伤直接导致了一年后他的离世。

褚开运长年跑铁路运输，滇越铁路的存在就意味着他的生计，所以在国民政府拆除铁路但保留了他的木材生意一直依赖的线路时，褚开运还觉得非常幸运。日军轰炸频繁，妻子也经常劝他不要再往火车上跑了，太危险；特别是妻子又一次怀孕后，更是经常劝阻褚开运不要再出门跑生意。但褚开运有另外的想法，他觉得家里既然又要添人口了，更应该多挣点钱，不

然不知道哪天就打仗了，还怎么做生意？纷乱年代，谁都没有安全感，也无法得到安全感。

1942年的一天，日本人再一次对滇越铁路弥勒、个旧段进行轰炸。褚开运正在一个叫巡检司的车站忙活木材的事，突然的轰炸让所有人都躲避不及。巨大的声响后，躲过了炸弹的褚开运却被爆炸掀起的气浪重重击倒。待轰炸消停，同样经常跑铁路的熟人们把褚开运抬到一边时，发现他已经被震到重伤，完全动弹不得。

褚开运一时没有办法通知家人，只好无奈地躺在巡检司小镇上等待同乡的人把他顺路带回家。而褚王氏，尽管在家里牵肠挂肚也毫无办法，怀孕的女人只是偶尔对大儿子石柱说两句："你说他咋个还不回来？"

半个月后，褚开运终于等到有附近乡里的人到巡检司，这时他的伤势已经很重，需要靠同乡用简易的担架把他抬回家。当他被抬进家门时，褚王氏看见全身包扎的丈夫，竟然是高兴的，因为丈夫毕竟活着回来了。但她马上陷入悲伤之中，丈夫伤到几乎没有力气和自己说一句话了，家里的顶梁柱倒了，以后的生活该怎么办？

褚时健第一眼见到受伤的父亲时，一下就懵了。对于日本人的轰炸，他有着最直接的印象。日本人对滇越铁路和昆明大轰炸时，每每飞机低空飞过矣则上空，他能清晰看见日本飞机机身下那块红红的"膏药"（日本国旗）。小伙伴们也知道那是敌人的飞机，所以当美国人陈纳德将军率领的飞虎队的双机身飞机越过村子上空时，褚时健还会和小伙伴们大声叫："飞机飞机，下个蛋嘛！"无知的少年们也知道国仇。只是，他万万没想到，其实国仇，就是家恨。

之后的一年大概是褚时健和父亲相处时间最多的一年，受伤的褚开运再没有办法出门做木材生意，也没有体力帮家里人做家务活儿。他只能每天躺在床上，或者唉声叹气，或者张口骂骂日本人。"他心里其实是着急，生意没法做了，家里人的生活成问题。"褚时健说。

那一段时间，褚时健对于上学越发不上心了，不过不再是因为贪玩，而是家里需要人手干活儿。在父亲受伤后不久母亲就生下了小弟弟褚时佐，家里张嘴吃饭的人一下变为八个人：六个小孩两个大人。褚王氏从小儿子出生后就没有一天轻松过，她要做家务，要到水田地里去干活儿，还要照顾生病的丈夫。家里的收入也一落千丈，褚开运的生意是没法做了，全家吃饭都指望着褚王氏种的两三亩水田和租种出去的苞谷地。作为老大的褚时健看到母亲实在太辛苦，便主动承担起了许多家务活儿和农活儿。有了这些活计惦挂着，上学的事自然就顾不上了。

家里除了种地，还经营着一个小小的烤酒坊，这是分家时和三伯家共有的一个酒坊。一家一半。因为有烤酒坊，每年都有一些酒糟，褚王氏就养了十多头猪。家里另外还有一匹已经瘸腿的马，早年用它来驮东西，现在老了瘸了，只能拉拉磨。自从父亲生病后，褚时健每周放学回家后更多时间就是在家里忙这些活计。早上起来，他把弟弟妹妹都叫起床，安排两个弟弟翻翻酒糟，加点菜叶之类的拌好，拿去给猪当一天的食物；再让妹妹和另一个弟弟去管着那匹瘸腿马，或拉去石磨边磨磨苞谷，或给它喂点草。

而褚时健自己要赶紧去酒坊，租户们每年交来苞谷作为租子，家里必须把这些苞谷酿成酒，拿到市场上去卖掉，家里的收入在父亲生病后主要就靠这个酒坊了。以前是母亲和请来的小工负责烤酒，现在母亲没空，也没钱请小工，只能交给大儿子来做了。

这一切褚开运都看在眼里，作为一个只有40多岁的男人，家里的忙碌和窘境、自己的无能为力，最让他心里难受。他很着急自己的生意，做了几十年的木材运输，突然之间化为乌有，而原本健康的自己突然间又丧失了谋生能力，褚开运变得悲观起来。眼看自己的健康每况愈下，想到几年间自己的父母、三哥都因为生病而相继去世，褚开运对自己的健康也失去了信心，他觉得自己该交代后事了。

进入1943年，褚开运的病情越来越严重。6月的一天，他让褚王氏请人到老街的学校，把正在上课的大儿子褚时健叫回了家。他让儿子到他床边，让妻子也坐在边上，交代了他的打算：大儿子在读完书以后，立即和舅父王之义家的小女儿王兰芬结婚成家。“你是老大，家里以后靠你了。”褚开运对褚时健说。大儿子点点头，什么话也说不出来。

也许在褚开运的想法里，作为父亲，只有给儿子安排好结婚成家的大事，才算基本完成了对他的生养过程。但儿子只有15岁，又正念着书，马上成婚很不现实。但他不甘心看不到那一天，所以自己一手把儿子的婚事安排好，总算能安心一些。

褚时健一直觉得父亲和自己以及弟妹们并不亲近，自己也并不是太了解他。直到父亲过世很多年后，当他自己的生活安定下来，他才发觉，血缘的力量如此强大，自己和父亲在很多地方非常相似，比如并不擅长表达情感，比如说话直接，比如对家庭强烈的责任感。“他经常都不在家，但其实都是在为家庭奔波操劳。家里的大事都是他在决定。”

在交代完后事几天后，褚开运就撒手尘寰。褚时健清晰地记得那年父亲42岁，自己15岁，六兄妹中最小的弟弟褚时佐尚不满1岁。

烤酒

家里的生活在父亲去世后越发艰难，六兄妹加上母亲，七张嘴要吃饭。褚时健作为长子的责任一下就沉重起来。母亲地里、家里两头忙，还要照顾不到1岁的小弟弟，精力完全不济。最大的一个弟弟褚时候也要小褚时健两岁，所以弟弟妹妹们都只能打打下手，基本上还是被照顾的对象。

15岁的褚家长子一下就长大了。

家里的酒坊是爷爷留下来的，三伯家和褚时健家一家一半。三伯家在三伯去世后请了师傅帮忙烤酒。本来褚时健家每年也是请师傅，但父亲从生病到过世后，家里便没有余钱再请师傅。母亲一是忙，二对烤酒也不太在行，家里十几亩山地租给别人，交上来的租子都是苞谷，苞谷除了烤酒，也卖不出价钱。于是，母亲让褚时健把烤酒这件事担起来。

褚时健对商业生产的敏感在烤酒这件事上集中体现出来，在他后来的企业经营上，几乎也能往回追溯到他年少烤酒时养成的思维方式和做事特点。

褚时健家的酒坊不大，一间房，一个灶，120多个用于发酵的瓦缸，每次用700多斤苞谷。对于一个烤酒师傅来说，这个规模实在很小，但对于十五六岁的褚时健来说，要酿出酒，不容易；要多酿一些酒，更不容易；要酿出又多又好的酒，大人都觉得难。

“我从小就是这样，做什么事都要做好，下河拿鱼要比别人拿得多，烤酒我也不输人。做一件事，力气一样花，马马虎虎地做力气就白花了，认真总是没有错。”

传统方法烤苞谷酒，分几个步骤：泡苞谷、蒸苞谷、放酒曲发酵、蒸馏、接酒。

泡苞谷是力气活儿，褚时健要自己一个人把700多斤苞谷一袋一袋扛到酒坊水缸边，母亲帮忙把苞谷全部用水泡上。十五六岁的少年，几百斤麻袋扛下来，已经累得不行了。但活儿还得紧跟着做，苞谷泡到发软，吸足水分后，到晚饭时分，就该上甑子（西南地区特有的一种蒸具）蒸了。蒸的过程看似简单，无非是在火上连续蒸上十几小时，等到苞谷开花就可下锅。但这简单的环节却是能不能烤出酒的前提：蒸十几小时，柴锅里一直要有水，灶里一直要有柴火，所以必须有人一直盯着，否则水会烧干，柴火会烧尽。水烧干了苞谷就煳了，没原料烤酒了；柴火烧尽了苞谷不熟，也烤不出酒。而且蒸到一定时间，还需要把苞谷搅拌搅拌，不然受热不均匀。以前是父母和师傅轮流守着灶火，现在只有褚时健一人对付了。

通宵不睡显然不可能，但睡又很容易睡过头，万一水干了怎么办？褚时健知道，水一干苞谷一煳，自己和弟弟妹妹的学费就没了，家里的开销用度

也会大打折扣。所以他要想办法。在最开始蒸时，他仔细算了一下时间，一锅水从添进甑子到烧干，大约要两个多小时。于是他尝试着在加了水、添了柴后就在柴灶边靠着墙浅睡一会儿，灶上稍有动静，他立即就醒过来。如此三番几次，褚时健形成了自己的习惯：只要甑子上蒸着苞谷，他在灶边睡到两小时左右，一定自己醒过来。

“心里有事，不会醒不过来。”褚时健说自己自从烤酒，从来没有把苞谷蒸煳过，这个连村里同样烤酒的大人都做不到。母亲也觉得大儿子神奇，半夜曾经悄悄走到酒坊看儿子，见儿子有模有样地在添水加柴，灶上的甑子徐徐冒着白烟，做得比以前的师傅还从容，她才彻底放了心。“我和我妈关系好，她很了解我，所以一直对我很放心。”褚王氏自己也守过酒坊，知道其中的辛苦，但她从来不对儿子说过多担心或交代或安慰的话，这大概就是母子间的默契。

褚时健对生物钟自如掌控的本事一直到80多岁后依然没有减弱，他的孙辈都知道，如果第二天和爷爷约好几点一起出发去某地，最好提前一小时就到约好的地方，因为爷爷只有早没有晚的时候。而且，他从不用闹钟。“我自己脑子里就有个小闹钟。”

耗精力的蒸苞谷过程完成后，就是考技术的发酵了。蒸好的苞谷拌上酒曲，均匀地放到发酵箱里，密封后就开始发酵，发酵后放进瓦缸里糖化，最后蒸馏出酒。发酵的过程最重要，出酒量多少、酒精度的高低全在这一环节上。三伯家的师傅教了褚时健怎么发酵，但在褚时健看来，这事可以做得更好。师傅提醒他发酵时要关门，他琢磨着这应该是温度的问题，因为夏天和冬天的发酵情况不一样，而且在冬天时，他观察靠近灶火边的发酵箱发酵程度总是好一些。酵母菌长得好，出酒率就高。瓦缸糖化过程也一样。靠近门边的瓦缸糖化结果总是没那么理想，出酒率要比靠里的瓦缸少20%~30%。几次下来，褚时健开始用自己的方法。他把灶台里烧剩下的还留有余温的柴火装在破铁盆里，放在远离灶台的发酵箱下面和门边的瓦缸边上，使环境温度一次性升高。结果非常明显，别人家三斤苞谷烤出一斤酒，褚时健总是两斤半苞谷就烤出一斤酒。而且他在冬天基本上也能做到和夏天差不多的出酒率。

特别是每年春节过后，旧历二三月，气温上来后，褚时健两斤苞谷烤出一斤酒，比平常要多15%。“我这样一年烤上个七八回，这一年日子就过得稍微安心点了。我和弟弟妹妹的学费也有了，家里大米不够吃还可以有钱上街买点。”

教他烤酒的师傅很不明白，为什么同量的苞谷，石柱烤出的酒总是比自己的多？村里的人开师傅玩笑：“你还蒸煳过苞谷呢，人家石柱煳过没有？”

褚时健一直念着这个师傅的好。到年老的时候，褚时健每次从玉溪回老家华宁，偶尔碰到已年迈的师傅，还会给他几千元钱。褚时健也不说为什么给，师傅也不问，只是默默收下。

褚时健酿的酒不仅出酒量比别人大，质量也好许多。他形容自己的酒是：打酒的提子放下去提起来，酒沫子一下就能盖上来。“这种酒就是45度以上，人家一看就是好酒，那就好卖。冲进去一点沫子没有，那就算没烤好的酒。”

“我烤酒是当一个劳动力来用，要给家里挣钱的，不能随便搞搞。”

烤酒的过程中，褚时健还会随时用本子把一些数字记下来，比如700斤苞谷原料，大概要烧1500斤柴火，两斤半苞谷大概出一斤酒，苞谷大概合算多少钱，柴火多少钱，酿出的酒卖多少钱，花多少钱请小工挑到集市，他都一笔一笔记好、算好。大概当年认真，即便年过80岁后，褚时健还清晰记得这些数字。“搞物质生产，就是消耗要低，质量要好。成本核算和产品质量都非常重要。不管什么事，你要先搞懂才做，不懂的事，先向别人学习。不然你亏本了都不知道为什么。”

烤出酒来还要去卖，距离村子2公里多是比较大的禄丰车站，那里人多，酒好卖。但因为三伯家也在那里卖酒，褚时健母亲说担心两家斗气，就让儿子挑着酒到14公里远的一个小车站去，小车站的集市每四天赶一次集。最开始母亲和儿子一起去卖，两人轮流挑担子。但家里事情太多母亲实在脱身不开，几次之后褚时健就独自一人去，有时实在太累，就花点钱请个小工帮忙挑到集市上。母亲最开始还是担心，总问东问西，后来看褚时健虽然不出声，但从不出差错，也就放心了。“回家掏出钱袋子，让我妈数数钱，她也就明白了，放心我了。”

做什么事都琢磨一下，这是褚时健从小的习惯。每次挑酒到集市，他都会根据上一次卖酒的情况，调整一下这一次带的数量。每次他都会带得比预计卖出量稍少一些，他的理由是，“东西少，大家喜欢抢一抢，这样卖得快，下次人家还等着我的酒”。每每卖到最后，酒的成色不太好了，褚时健会敲敲酒缸。这是他的又一项本领，只要缸里有酒，他敲一敲就大致能知道酒的度数了。一般酒卖到剩下一两斤了，褚时健敲敲酒缸，听出酒的成色不太好了，就会马上把价格往下降一降。“褚家老大，五分钱卖不卖？”“卖了卖了！”半卖半送，挑去的酒迅速就卖完了。“酒卖完了，人家都说我公道，下次又买我的。”

烤酒这件事大概是褚时健对于少年时期的回忆中最美好的一页，因为烤酒，因为烤酒过程中获得的成就感和快乐延续至今，甚至让他淡化了当年父亲离世的凄惶和在乡村生活的苦楚回忆。也是因为烤酒，让褚时健开始

了解自己：做事、把事做好，就会快乐，就会有成就感。

离开

作为长子的褚时健开始帮着母亲打理家里的大事小情后，越来越对自己的学业、未来没有什么计划了。他的小学已经念完，如果父亲尚在，应该会送他去念中学。大伯家和三伯家的堂哥都是如此，特别是大伯家的褚时俊，在褚时健心目中是读书好人也好。堂哥高中毕业时，大约有七八千人参加高中联考，著名的西南联大只在昆明招收两个人，大哥褚时俊就是其中一个中榜者，而且就读的是当时人看来非常高深的机械专业。褚时健每次去大伯家，和堂哥最聊得来。但在内心里，他知道自己和堂哥不一样，堂哥家庭条件不错，可以全身心求学，而自己则要承担起长子的责任。

父亲已不在，家里的生计占据了他全部的想法。他在小村子矣则找到了许多生活的信心：下河去捉鱼，多多少少能改善一下家里的生活，还有很多乐趣；烤酒这件事上，村子里没有几人能烤得过他。他显然是个能干的小伙子，年龄不大，却已经能挣钱，褚家的大儿子在村子里俨然已是一个小小当家人。这些都让他很安心在小村子里待下去。他心里几乎已经有了准主意，好好在村子里待下去，种地挣钱。

那年夏天，他还在山脚下一锄头一锄头地开出了一片荒地，准备用来种果树。褚时健是个有心人，他注意到周围山上有人种的柑橘树长得很好，但方圆几十里并没有太多人种，当地人习惯种苞谷。母亲劝他别搞了，家里两三亩水田都忙不过来，还有十几亩旱田租给别人种，何苦自己又搞出几亩地来？褚时健不干，说：“这么好吃的果子应该好卖，能多挣点钱有什么不好？”

母亲很少问褚时健对以后生活的打算，农村的家庭事务一桩接一桩，母子俩在一起谈话也都是聊眼前的生活琐事。对于未来，褚时健不提，母亲也没有问，在那样的生活状况下，她觉得自己和整个家都很依赖这个大儿子。

夏天的矣则，到处生机勃勃，山上的苞谷旺盛向上，只待收获。南盘江又是水涨的时节，鱼儿活得欢，下河捉鱼的大人小孩总是收获满满，像褚时健这样的捉鱼高手更是从不落空。天光也正是长的时候，小小村里的人每天都能干很多活儿，尽管不远处在打仗，隔三岔五就让人惆怅，但毕竟小小山村还有一时宁静，每天都辛苦劳作的人有意无意都只看眼皮底下的时光。

堂哥褚时俊也趁放假回到矣则，几乎每个假期堂兄弟们都要在褚家老屋一起玩耍。褚时俊年长，堂弟们都愿意听他的。尤其是褚时健和这个堂哥很

投契，他看堂哥又能读书又懂道理，堂哥看他又能干又懂事，所以褚时俊一回矣则，几乎都是和褚时健混在一起。

褚时健带着大哥上山打鸟，下河摸鱼，这些方面的技巧褚时俊比不过他。看着他轻轻松松就把鸟和鱼抓到手，褚时俊不时感慨："石柱你太厉害了！"得到大哥的称赞，褚时健心里很是受用。他还把堂哥带到山脚下自己开出的荒地边，高兴地展示给他看："我准备用来种水果，你看怎么样？以后你回来就有甜甜的黄果吃了！"这一次，堂哥没有出声表扬他。

黄昏时分，褚时健和褚时俊两人又来到南盘江边，做弟弟的卷起裤腿就往江里走："我两个今天搞点鱼吃！"不一会儿，站在江里的褚时健就甩上来一条一尺多长的鱼。兄弟俩就势在河滩上捡几根木棍，支起了一堆火，挂上一口小锅，褚时健熟练地处理了鱼，开始煮鱼吃。太阳快要西下，河滩上已经有了凉意，两兄弟边看着落日，边说着话，很是惬意。褚时俊问褚时健："石柱，你这么能干的人，难道要在这个小村里待一辈子？"褚时健没有出声，他能感觉到堂哥早就想说这话了。褚时俊接着说："你不出门看看，这个世界有多大你都不知道。"看堂弟低头不说话，他接着说："我知道你担心家里，但你要是没有好的前途，以后就是家里担心你了。你年纪这么小就不读书了，以后和村里的莽汉有什么区别？能干又有什么用？"

褚时健煮着鱼，说不出话，心里翻江倒海。堂哥一番话把自己内心对外面世界的好奇心又搅动起来，其实他何尝不希望出门、读书？以前看着父亲从外面带回一些新奇玩意儿，他总是在想象山之外有多精彩，山那边的人和自己有什么不同，但家里……

褚时俊又说："你只知道你父亲死得冤枉，但你不知道他为什么死。现在国家是非常时候，你我是男儿，不要只看眼下这几亩地几口饭。多了解大事，才能做大事……"褚时健听着堂哥的话，心里好像豁亮了起来。他后来回忆说："我堂哥会说话，几句话就让我明白了人生真理。"

褚王氏知道了兄弟俩的谈话，站在灶台边划拉了几下锅里的铲子，就回头对褚时健说："你哥说得对，你要去读书，过完这个暑假就去昆明。家里的事你莫担心，我担得起来。"褚时健问母亲："要是不行咋个办？"母亲拍拍身上的土："不行再喊你回来。"

接下来的时间，母亲和褚时健就开始为褚时健的学费做准备。昆明的学费生活费都不低，母亲和儿子昼夜不分地烤酒，每个赶集日都挑酒到集市上去卖，希望在开学之前把一年的学费凑够。

去昆明读书是堂哥的建议。一是他在昆明读大学，知道哪些学校适合堂弟

读，而且他和另一个堂弟褚时仁都在昆明读书，兄弟几个互相有个照应；二来矣则就在滇越铁路边，去昆明比去县城方便得多。

临行前，褚时健自己收拾包袱。他悄悄把一个童年时在铁路边捡到的饼干盒子塞进了包袱，那是当时一列米其林火车上的外国人扔下来的。这个饼干盒子图案精美，盖子把盒子盖得严严实实，村里的小孩从来没见过这么精致的东西。褚时健一直没舍得扔它，在他那里，这个饼干盒子是他对外面世界最美丽最具体的一个想象……

褚时健自述
我的1943

1943年，到处都在打仗。虽然我们家生活的那个叫矣则的小村子一直没有什么战火，显得很安宁，但我的父亲还是在那一年因为战争过世了。那一年他42岁，我15岁，是家里最大的孩子。

我其实不是父母的第一个孩子，因为上面两个哥哥都在很小时候就夭折了，本来排行老三的我就成了家里的长子。作为家里的老大是要给弟弟妹妹们做榜样的，所以我小时候不敢调皮。在那个年代，医疗条件不好，夭折的孩子很多，我的两个哥哥都因为生急病，医药条件差，家里无力救治。对他们我没有什么印象，只是小时候经常听我母亲提起。

对父亲我的印象也不太深，虽然他过世的时候我已经15岁，是懂事有记忆的年纪了，但我和他相处的时间并不算太多。那时他长年在外做生意，家里主要是我母亲在操持。

父亲做的是木材生意。回到家的时间，他大都到山里去收木材；把木材拉回家后，按长短粗细分好类，然后搭火车把木材运到个旧卖给锡矿，矿里用来做矿洞里的镶木或者燃料。就是靠着父亲的生意，家里还算有些家底积累。但是没想到，1942年，父亲运木材的途中，在现在云南红河州弥勒县的巡检司镇，当时的一个铁路小站，日本飞机从越南飞过来，沿铁路线投掷炸弹，我父亲被气浪震伤。一年之后，他就过世了。

父亲平时很少和我说话，说得最多的时候大概就是每次他从山里收木材回来后，叫我拿着尺子帮他丈量一下木材，一根一根记录好，这样他好分类。偶尔他会和我母亲说说外面做生意的事情，但似乎也都是三言两语。在我的记忆里，父母都是比较沉默的人，并不善于表达自己的感情。我也有这样的性格特点，应该就是来自他们。

但父亲的性格其实在他们兄弟三人中是比较特别的。我父亲兄弟三人，还

有一个姐姐。作为长子的大伯自小学业优秀，他后来做了华宁县青龙区（也就是现在的华宁县青龙镇）区长。我从记事起，大伯一家就一直住在青龙区禄丰火车站附近，和我们的村子有些距离。三伯性格很内敛，比起我父亲更是寡言少语，家里人都说他老实，但我觉得不应该用“老实”两个字形容他，因为他经常出门跑生意，应该是个很机灵的人。姑姑排行老二，很早就嫁到了十几里外的鲁伯比。我父亲是家里的小儿子，排行老四。可能是因为“皇帝爱长子，百姓爱幺儿”，父亲的性格显得比自己的两个哥哥要机灵活泼一些，虽然在学业仕途上他比不上大伯，但是他长年出门在外，跟各种人打交道，在我们那个地方，也算得上非常有见识的一个人。

在父亲过世之前，我从来没有把“死”这件事和父亲联系在一起。那时母亲一个人在家里操持农活儿和家务，我们兄妹几个还小，能帮她的地方不多，家里自己耕种的水田也只有一两亩，所以父亲是家里顶大梁的支柱。就像当时所有的农村家庭一样，男人是必不可少的家庭角色。

父亲去世前几年，我的奶奶、爷爷还有我的三伯，都因为生病相继过世。亲人过世，小孩子的心里不懂悲伤，更多还是恐惧，觉得再也见不到这些亲人了，害怕不能再相见。爷爷奶奶过世时，我看见父母亲和其他长辈在哭，也知道这是件伤心的事，但自己还是没有掉下泪来。老人病死，小孩夭折，在那个年代，是一件掀不起波澜的事。

但父亲的死不同。1942年被炸伤以后，他在家里躺了将近一年，再不能出门做生意，简单农活儿也无法帮助我母亲。父亲的情绪变得很焦躁，他觉得自己一个老老实实做生意的本分人，怎么会碰到这么倒霉的事？他经常骂日本人，觉得越南人、中国人实在可怜，就这样受日本人欺负。——那大概也是第一次我对国事有所感触，的的确确是国仇家恨。

一年之中，父亲都在病床上躺着。母亲除了忙田地的活儿，忙家务，还要想办法到处买药医治父亲，家里的生计一下就变得困难起来。生活所有的担子都压在了母亲身上，她真的太辛苦了，丈夫生病，娃娃又小，这个时候，也只有我这个大儿子能帮帮她。

1943年夏天，父亲病了一年之后，去世了。那时我最小的弟弟褚时佐还不到1岁，对于父亲，他一点记忆都没有。生生死死，一下子在我面前具体起来。我明白，家里所有的困境还会继续，日子会越来越难过。父亲的死，意味着我们家的生活会变成另一个样子，母亲、我、我的弟弟妹妹们，我们的命运都会改变。

死，真的会改变很多东西。以前我没有体会到这一点。死意味着永远离开，意味着你本来正在做、应该做的事情再也没有办法去做了。有些人本

来可以因为你活着，可以生活得平平静静，但死会让这个平静永永远远丧失掉。父亲的死让我第一次感到死的可怕，也觉得活着真的很重要。对于家人，对于亲人，活着就是一件好事。

我已经88岁，这么多年，经历了太多朋友、亲人的死去。对于死亡这件事，我已经越来越平静，也越来越忽略它。活着的每一天，把每件事情做好，尽好自己的每一个责任，就不白白过这一生。不要去想太多死亡的事情，它来或不来，谁也控制不了。

活比死要重要得多。

对于父亲的死，家里改变最大的应该就是我。我在故乡那个小山村无忧无虑生长了15年，到了1943年，我一下就从少年长成大人。我这一辈子关于离别、关于责任、关于生活中大事小情的认识，很多都是从那时开始的。

那一年我开始像一个家长一样承担起家里的经济重担，我把原本母亲负责的烤酒房接过来，烤酒、卖酒。这个酒坊虽然只是爷爷留下来的酒坊的一半，但对我们家来说非常重要，我自己的学费要从卖酒的钱里匀出来，我母亲的日常花销很大一部分也要靠它。

一个15岁的少年娃娃，独自做烤酒这件事还是很不容易的。我现在偶尔还会想起当年那些场景，心里有些恍惚：我到底是怎么过来的？700斤的苞谷（玉米），要从浸泡、蒸，到发酵、出酒，全部完成已经不简单，要做好就更不容易。

但我必须要完成，必须要做好。除了我，家里没人能帮我母亲做这件事。酒烤不出来，我的学费就没有着落，家里的开支就成问题。而且，好酒才能卖出好价钱。

我记得蒸苞谷是个很磨人的环节，几百斤苞谷，要用特别大的甑子，放在柴火灶上通宵通宵地蒸。我把白天泡好的苞谷一锅一锅放到灶上，自己就守在灶边。蒸的过程要不断加柴火，也要不断翻搅甑子里的苞谷，不然就要熄火或者烧煳。以前我看别人蒸时就留意估算了一下，大致两个钟头就要加一次柴，翻一次锅。本来蒸苞谷最好是整夜不睡，但是无论大人小孩都很难做到。我有心事，睡到两个小时肯定醒过来，一晚上醒个好几次，苞谷也蒸好了，柴火也刚刚好，不浪费。你问我咋个醒得过来？我也不晓得啊，大概因为心里记住这件事，有责任心，想不醒都不可能。我现在还是这样，说好几点起床，我一般提前个三五分钟总能自己醒，不用闹钟。那个时候烤酒蒸苞谷，半夜里时不常就闻到隔壁酒坊有刺鼻的煳味传过来，我就想：哎呀他们又睡迷糊了，苞谷又蒸煳了，浪费了好可惜！

我从小就知道自己做事总比别人要做得好，因为我认真，负责任，心里有谱气。同样是烤酒，我一般两斤半苞谷就能出一斤酒。春节过后天气暖和，有时两斤苞谷就出一斤酒，别人怎么都要过三斤苞谷才行吧？

烤酒过程中发酵是最重要的过程，发酵期间要有37~38摄氏度的温度。苞谷蒸熟以后，把酒曲撒进苞谷，放进发酵箱里。箱子里面温度只要够，一次升温，出的酒就一定多。这个道理也是我慢慢琢磨出来的。刚开始烤酒时，大人也不怎么往细了说，只是让我发酵时要关门。我问他们为什么，他们只回答我说“怕冷风”。我就想：哎哟你还不告诉我，不就是温度的问题吗？关门我肯定学会了，另外每次蒸苞谷时灶里会掉一些炭下来，我不扔它们，用烂铁锅装了，塞到发酵箱下面和边上，这样一来屋子里的温度慢慢就高起来，发酵就有了保证。我记得用了这些方法后，第一、二次出酒率一下就高了15%。从那以后我就懂得了，做什么事都要会观察，会总结，找到规律。万事万物都有自己的规律，规律搞清楚了，办法就出来了。闷着头做事不动脑子，力气用尽了也不一定有好收获。在我们现在的橙子基地，我经常和那些作业长说：你们不要傻做，要学会掌握技术，不要以为搞农业流点汗水就可以了，大老粗才那么想事情。1955年部队评军衔的时候，怎么不给骡子评个军衔呢？打仗的时候骡子最辛苦了，井冈山的时候驮枪又驮炮，但它什么也评不到，为什么？它不进步嘛！人家求进步的，评大将评上将，你不进步就是不行，格合？（云南话：对不对？）

做事情找规律就是你心里要有一本清清楚楚的账，莫糊涂。烤酒这件事好像是老百姓都烤了多少年，经验都在肚子里，动手做就可以了。其实不是这样，我会拿个小本子，记一记，苞谷用了多少，燃料费花了多少，请小工背到镇上花了多少人工费，简简单单都要记下来；卖完酒后，算一算，盈余了多少，这一次和上一次有什么差别。这笔账你心里不弄个一二三，我看这个酒烤得就不算成功。那个时候莫看我年纪小小的，其他人烤的酒没有我出酒率高，卖的价钱也没有我好。我那个时候烤到经验多了，敲敲酒缸我就知道度数有多高，现在这个本事我还有的。村子里其他大人恐怕都不理解，怎么我一个娃娃烤的酒比他们的要好，其实就是认不认真，会不会做成本核算。

我后来做企业也是这样，认真很重要，成本核算很重要。

有时我在想，虽然因为家庭出现困境，很辛苦的环境中我开始帮家里烤酒，每天真的很累、很辛苦，但也得到很多人生经验和做事经验，这些对我后来的工作帮助很大。特别是帮着母亲当家以后，责任心促使我要担当很多事，性格上也修炼了好多。一个人小时候的环境的确很重要，老话都说从小看大，三岁看老。小时候的经历，无论好好坏坏，都会给以后的人生经历带来很大影响。

那一年我还差点放弃读书上学。1943年父亲过世的时候，我差不多读完了小学，我读书读得晚，15岁才把小学读完。学习成绩马马虎虎，也就过得去而已。我经常要逃学回家帮母亲做事，哪有心思和精力去对付功课？所以我没考虑太多，小学读完就辍学回家了。母亲大概还是想让我读书的，但我是老大，她也希望我帮她，看我自己没上学的愿望了，也没有管我。

不读书以后家里有很多事要做，农活儿、家务活儿、烤酒的活儿，也要照顾弟弟妹妹们。有点空闲的时间我就去家门前的南盘江拿鱼（捉鱼），一个是为家里添一点荤菜，另外我也喜欢拿鱼。

村子里很多差不多大的少年娃和我一样，十五六岁都在家帮忙干活儿，再长大些，十八九岁就该讨媳妇生娃娃了。我父母也给我订了一门亲事的，是一个亲戚家的女儿。但我当时年纪不大，这些事完全没有放在心上。我也很少想到未来的事，家里的困难不允许我想太多，能帮母亲把家里的事情干完干好就很不错了。我一直记得我自己是家里的老大，母亲只有我一个帮手。

我们村子后面有一条铁路，现在大家都叫它米轨铁路，是法国人修的，我父亲就是搭这条铁路上的火车去开远和个旧做生意。这条铁路对于我来说就代表了外面的世界，父亲是我们家和外面世界的联系。我曾经也想到再大一些可以和父亲一起到外面去闯一闯，也和父亲一样做做生意，看一看村子外面的人到底是怎么生活的。但是父亲的去世让我彻底打消了这个念头。也许，好好在江边这个小村子一直生活下去也很好，有山有水，有地种，还可以烤烤酒。我和母亲努努力，把家境搞好一点是有可能的。

但人的命运有时就是很奇妙，一个念头就会让人生的路转了弯。有一天，我大伯的儿子、堂哥褚时俊从镇上来村子里。大伯是我家很有出息、很有威望的一个长辈，堂哥像他的父亲，书读得好，很有思想。他每次来我家都是我特别欢喜的事，这次他来，正是天热的时候。我拉着堂哥去了江边拿鱼，那天运气还特别好，一连拿了好几条大鱼。我们兄弟两个高兴得不得了，在江边架了个柴火堆就开始烤鱼吃。正是高兴得嘻嘻哈哈的时候，堂哥突然说了一句话："你不能在家待着了，你要读书去。"我没有应他，我不知道该怎么回答。我很信任这位堂哥，他读书好、有出息，对我也一直很好，所以他说的话我一直很重视。"你这么聪明，要出去看看。外面的世界有多大你都不知道。"堂哥又说。

时俊堂哥几句话，搅动了我本来已经深深藏在心里的想法。他说得对，外面有多大我都不知道，父亲去过的地方我都没去过，堂哥正在读书的省城昆明我也没去过，更不要说堂哥经常和我说起的北平、上海、法国、英国……

我后来才知道，堂哥那一趟，是专门为了劝我重新读书而去的。他又找了我母亲，我母亲自然不会反对，她本来就希望我多读书，只是因为家里境况太糟糕，她自己也拿不定主意，就随着我的意思了。

于是，第二年秋天，在短暂辍学后，我重新开始读书，而且离开了我自小生活的村子，到了昆明。

我到了年龄很大的时候，偶尔回想这段生活，才知道这是一个人生的转折点。从那个时候开始，我和我从小生活、没有离开过的村子之间的联系就不再紧密，我和它之间那种与生俱来的缘分似乎也越来越淡。但是，人生走到晚年，越来越感到故乡与别的地方不同，毕竟生我养我，我的根在那里。曾经有几十年，因为工作繁忙，个人境遇也不太好，我很少回华宁老家给父母、其他亲人扫墓上坟，但是这十几年，我几乎每年都要安排时间去给过世的亲人们上个坟。都说故土难离，云南我是从来没有离开过，但往小了讲，华宁那个小山村我也很牵挂。现在家乡和我生活在那里时已经完全不一样了，七八户人家变成了40多户，100多人，热闹了很多，但他们的生活还是很艰苦。以前在烟厂的时候，我请技术人员教他们种点烟叶，想办法帮他们增加收入。90年代的时候，有个港商想在云南投资，我就介绍他在我家乡附近办了个柠檬酸厂，解决了点附近几个村子里年轻人的就业，后来听说没办了，很可惜。现在我个人有了点钱，就帮他们搞点水，搞点路。有一年冯德芸（村委会主任）来我家和我聊天，说起村子前面的南盘江涨大水，他们撑船过江差点被冲走了的事情。我自己掏了些钱，又找几个朋友募捐，总共筹集了220万元给村子修了一座桥，这样就解决了好多问题，起码出行的问题是不用愁了。

我希望他们把日子过好一点，这么多年了，还是那么穷，让人心里难过。江边可耕种的地本来就不多，大部分还在山上，灌溉是个问题。我给了他们70多万，让他们架一条水管，搞一台水泵。听说他们架了20多公里，可能管子还是小了点。现在卫生的水能进厨房了，也能帮到一点灌溉，山上的地不至于说荒就荒了。

去年省里要帮村子里搞“美丽乡村”建设，改善他们的住房问题，省里拨100多万，这个数已经不容易了。但我估算了一下，40多家人，100多万可能搞不美丽，到时就成了拿石灰刷刷外墙就算了。一幢房子，只是穿个衣戴个帽有什么意思？所以我说还是要把以前的土墙房子拆了，重新建。我靠自己的老面子去省里争取了一下，他们说要重建的话，省里就出300万。民革的人也帮忙，拿了100多万。我个人出个200多万，这下有了600多万。40多户人，一户出8万，差不多就能重砌新的砖房子了。我跟冯主任说了，重新修的房子必须钢混结构，要保证8级地震来了也不垮，不然就不合格，就算不上美丽乡村，我这个钱也就白出了。你看前段时间昭通地震，6.5级的地震，房子噼里啪啦地倒，那叫什么房子？

现在老家的人除了冯主任他们几个，我基本上也都不认识了。不过每年我会去附近的大黑者村上一次坟，老乡们见到我都还是蛮高兴的。

从1943年我父亲过世，我在老家念完小学，到1944年我到昆明，我远离那个小村子已经70年了，不想还好，一想起来觉得岁月真的是很漫长。我很少回忆以前，往事太多了，回忆不过来，做人要朝前看。要不是你们问起，我不太愿意对人讲起过去。如果有人还愿意听一听这些陈旧的故事，希望能给他们带去一点人生的参考，仅此而已。

第四章
离家的日子

到省城读书

从1944年到1948年，褚时健的人生时光主要是在昆明这座城市度过的。

2014年的时候，万科集团的董事局主席王石很想研究一下滇商群体，起因就是褚时健。他认为褚时健一辈子都在云南待着，而且几乎只在玉溪地区待着，但他作为企业家的影响力却远远超越了云南、西南、南方，甚至全国，在现代合纵连横、扁平的经济社会，很是少见。而且云南地处偏僻，整体经济环境并不优越，褚时健却一枝独秀，让人琢磨。

褚时健的确从里到外是个地地道道的云南人，在他最为辉煌的那几年，曾经有人问他是否会往北京发展，他笑笑，用他一直不变的云南方言说："我普通话不行，去外面做什么？"

更为准确地说，褚时健是地道的云南玉溪人，生于斯长于斯老于斯，他的人生和这个地方休戚相关。不过，他人生的第一个转折点，却是在云南的另一个地方：昆明。

1944年8月，盛夏季节，春城昆明依然凉爽。已经16岁的褚时健扛了一个行李包，从家乡华宁县青龙区禄丰乡矣则村上火车，沿着滇越铁路云南段来到昆明。这是他第一次出远门，没人陪伴的16岁农村少年心里三分新奇七分紧张。

父亲过世，家里没人能陪他一起出门。母亲很担心，但也只能在心里着急。她最担心的是火车到昆明后已经是晚上，儿子当晚去哪里落脚？好在禄丰火车站站长是父亲生前好友，因为家在昆明，就画了张图，写了张纸条给褚时健，让他当晚去住自己家。到了昆明，走出火车站，小伙子两眼一抹黑。褚时健说自己从没见过这样的地方：夜色中，房子和房子都一样，街道和街道都差不多，揣着站长给的图和纸条，他觉得根本没有帮助。扛着包七找八找，完全没有头绪，有时甚至在转圈。最后，一位黄包车师傅帮了忙，带着他找到了站长在昆明的家。

昆明的第一天算是有着落了。当时还叫褚时俄的褚时健觉得这七弯八拐的路走下来，自己对昆明的陌生感减少了七八分，少年气盛，他完全没有因为第一天找路的艰辛而丧失对新地方的热情和信心。

但没想到第二天他就彻底迷路了。

第二天一大早，褚时健便告别火车站站长家，赶到富春中学的新生报到点：云南工校实习工厂。放下包袱的褚时健无事可做，距离吃饭时间也还早，有同学关心他："你要是没事干，就出去逛逛，外面热闹得很。"实习工厂地处昆明的热闹地段：龙翔街。当时的龙翔街车水马龙、古建筑林立，褚时健有些看呆了。省城的气派在他心里一下就高大起来，家乡矣则第一次在他心里有了"小"的印象。在龙翔街周围东转转西逛逛，褚时健觉得自己的眼睛有些不够用了，也找不到返回实习工厂的路了。第二次迷路，褚时健心里有了点谱，当他发现自己已经迷路的时候，索性站在原地不动了。他想学校的人一定会来找自己，如果大家都在走动，就很难找到。果不其然，他站了不一会儿，学校的五六个校工和同学就找到了他。看到他们，褚时健舒了口气："我还以为今天惨了，吃不成中饭了。"校工们乐了："你还聪明嘛，知道站着不动。"

16岁的初一学生年龄偏大，形象上显得突兀，但也有不少好处，那就是理解能力足够，所以他的功课显得突出，全然没有高小阶段功课不甚扎实的痕迹。而因为突出，褚时健对功课也更有热情。在富春中学读了一学期后，他就希望到更好的学校去读。那时正在西南联大念书的堂哥褚时俊便推荐他转学去了昆明小有名气的中学：龙渊中学。"龙渊，龙凤的龙，深渊的渊。"他说。转学之前，他改了名字：褚时健。这个名字来源于"天行健，君子当自强不息"。他喜欢这句话，而且"健"正好是单立人偏旁，合了褚家取名的规矩。

16岁，他给了自己一个喜欢的名号。

龙渊中学是一家私立学校，地处昆明郊区，旁边是一座古寺，环境优美。当时的昆明，人文荟萃，大学、中学都很出色。私立中学里，除了南菁中学，龙渊中学也是出类拔萃的。创始人是一对夫妇，先生是越南人，夫人是天津人。校长夫人从天津来到昆明，是一名有识之士。不过褚时健对她印象不太深刻，大概出来应付学生的大都是越南人校长的缘故。褚时健说自己闭上眼睛就能想起那位校长一百四五十公斤重的胖胖的身材，不苟言笑，为人严厉。校长特别讲究学生们的午睡，规定人人必睡，而且必须睡着。"最开始很折磨人，根本睡不着。我就装睡，校长一来赶紧把眼睛眯上。不止我一个人，大家都是这样，住校的学生差不多都是农村来的，有几个习惯午睡？"到该起时，校长会亲自到宿舍，学生们必须一叫即起，不得拖延。褚时健很快就养成了午睡的习惯，而且一直延续到现在80多高龄，每天午饭后必须休息一会儿，不然下午就没精神了。2003年王石第一次到玉溪乡下探望褚时健，到达时褚时健正在午睡，大家都知道他雷打不动的这一习惯，所以王石便叮嘱人不要叫醒褚时健，他和同伴可以在外间一直等。

褚时健说好习惯的养成刚开始是痛苦的，但养成后便获益很多。那时如果有学生睡不着，不小心把眼睛睁开了，高大的胖校长便会将学生拎将起来罚站，毫不客气。

大概因为办学认真，而且师资生源都不错，龙渊中学的学费比富春中学要高出不少。学生中也不乏国民党高官的子弟。褚时健记得自己班上就有国民革命军第五军军长邱清泉的儿子和国民党一位空军英雄的女儿。是的，就是号称国民党军队五大主力之一，第五军的军长邱清泉。1945年蒋介石武力改组云南省政府，派出的部队就是精悍的第五军。邱清泉的儿子曾经因为体育比赛和同样牛气哄哄的南菁中学学生起冲突，呼啦啦招来父亲第五军一个排的军士，开着吉普车在学校操场助威，让同样参加篮球赛的褚时健大开眼界，对社会又多了一分了解。“其实那个年代的官家子弟，并没有太大架子，打架的时候并不多。”褚时健说。

是个能干的人

褚时健在学校时交了一个好朋友，叫普再兴，也是穷人家出身。两人聊得来，生活规律和节奏也相似。特别是两人都囊中羞涩时，经常一起凑钱吃饭。20世纪40年代中期的昆明，货币贬值，物价飞涨，学生们都是靠家里供给读书，除非富贵家庭出身，一般学生都穷。有一次放假，褚时健和普再兴都没钱回乡。屋漏偏逢连夜雨，褚时健仅有的一点伙食费还被小偷偷了。普再兴身上也没什么钱，于是褚时健出了个主意：两人一天吃一顿，其余时间就尽量躺在床上省精力。这一天一顿的饭，他们就出学校找一家饭管够、只付菜钱的小馆子，两人点一份便宜的菜，向老板要点辣椒面拌在饭里，大量米饭微量青菜，就这样一人能吃七八碗饭。馆子的老板能理解穷学生，也不在意，倒是褚时健自己不好意思了：“我们再这么吃下去，老板该破产了。”

饿着肚子在床上聊天的感觉也不好，嘴上在和同学聊天，肚子却咕咕响，心里还想着各种饭菜。但人还不敢动弹，唯恐动一下，散了精力人就更饿，睡也很难入睡，很是难熬。

褚时健从小在家尽管日子不富裕，但饭还是管饱的。在昆明做穷学生，对他而言，是一种生活的考验。褚时健的年龄让他无念抱怨，而且他向来是以机灵著称的，他想了各种招数，让自己的温饱能过关。许多年后，作为老人的褚时健对后辈们回忆当时在食堂吃饭的情景：“人少时赶紧进食堂，饭是由自己去舀（盛），第一碗不要装满了，先装个半碗，迅速吃完后马上去装第二碗，装满。这样，你在人家吃第一碗的时候，已经有了一碗半的量。你看我现在吃饭多快，就是那个时候养成的习惯。”他笑呵呵地说，全然没有当年每天要为饭菜耗心思的苦恼印迹，表情里倒有几分游

戏后的窃笑。

褚时健在同学中有着“会生活”的名声，他会在每个假期结束的时候从家里带一些自己做的腌菜及乳饼之类，在很长时间内都让自己和周围同学的伙食显得很好。

大概就是这个原因，在进入龙渊中学没多久，褚时健就被老师和同学选为了伙食委员，专门替同学们管一日两餐，这也是当时学校的制度：由学生自己来管理伙食，学校不负责食堂。学校的事务主任把学生的伙食费收上来，余下的收支记账、采购原料，都是伙食委员负责。同学认可褚时健的聪明和办事效率，老师推选的理由则是：“能过好自己的生活，就能管理好大家的生活。”

褚时健先去市场晃了几天，到处看看到处问问，几天后走马上任。普再兴好奇，问他：“你在晃些哪样？”褚时健笑笑：“我去给大家看看哪里的米好。”

褚时健的伙食委员当得果然好，以前同学们吃的米要么是泡过水煮来不香的，要么是被添了白石粉减了分量的。现在褚时健从市场回来，总是能买到又好又便宜的米。“便宜要看你什么时候去市场。那个时候昆明物价上午下午差别大，早上人少，米价低一点。老师每周收一次伙食费，交给我后一大早我都是跑着去市场，赶紧把米买了，这样手里的钱才能给大家买到饱肚子的米。”当时十几岁的褚时健，每逢买菜，叫上学校配给自己的助手，在学校外找到两辆马车，急匆匆就往市场赶。付出同样的钱，两匹马驮回的粮食，几乎是后面去买的人的两倍多。所以在褚时健做伙食委员阶段，学校的食堂很受欢迎。“因为我负责任，为大家着想，也不搞小动作，老老实实管账。大家都愉快。”一个初中生要替全校同学管伙食，确乎不易。而且那时做伙食委员都是为大家义务工作，褚时健干得辛苦，任了两届就让别人做了。“我们都是义务做，又不发工资给我，做个两届我总要歇一歇的。”褚时健回忆起来很有些调皮的表情。但没多久他又被同学推选上来了，所以他的堂哥褚时俊每每给自己的大学同学介绍堂弟时，总不无骄傲：“你们别看他不爱说话，其实本事很大。下河拿鱼，学校当职，是个能干的人。”

第五章
所谓长大

学到了很多

学生时期的往事多年后被褚时健自己提起，俨然一段段趣事，毫无岁月沧桑。对于一个战时的中学生来讲，生活固然每天都难忘，但最有价值、最珍惜的时光还是知识的学习和眼界的拓宽。

褚时健在昆明求学时期，可谓昆明历史上最有故事的历史阶段之一。因为抗日战争，尚未沦陷的大西南成为国民政府的大后方，重庆成为“陪都”，内地诸多高校则纷纷迁往大西南各地作为战时的临时校址。原本偏僻的西南三省，特别是四川、云南两省一时聚集了众多学术界和思想界的民国精英。其中，最为知名的就是国立西南联合大学，这是由国立清华大学、国立北京大学和私立南开大学三所大学组成的国立长沙临时大学，1938年西迁昆明，正式改名国立西南联合大学，简称西南联大。这所学校几乎聚集了中国当时自然科学和社会科学的顶级大家，昆明一时人文鼎盛。这些大师们面对国难，不仅要度过自己的生活窘境，同时还要担负思想启蒙和文化传播的天职。著名教授、民主人士闻一多在昆明期间，一直不惧政府压力，为民主呐喊；抽空还要在家挂牌营业，刻章以赚取家用。那时有同学拉着褚时健去找闻一多刻章：走吧！是闻一多亲自刻，管它用不用，起码能做纪念啊！

正因为此，当时昆明不仅大学里的科学、民主氛围愈益浓厚，许多中学也受此影响，产生了进步意识。而且当时不少西南联大的教授为解决生活上的困难，还兼职到一些私立中学去讲课，赚取一些额外收入。这真是当时昆明一批中学生的至高福音，这些教授拥有深厚的学识，而且有教课热情，教课方法先进，态度也非常认真。“我们当时初中听的课程，感觉比现在的高中还要深；老师很有学识，那些理科老师抬手就写长长的方程式，口若悬河，厉害得很，现在的老师真的没法比。”褚时健很感慨。他记忆中西南联大有一位姓于的教地理的教授到龙渊中学去兼课。一次于教授讲到自己家乡山东的物产，说到莱阳的桃子，于教授很动情：“很大一个桃子，我用粗针戳几个洞，用嘴对着吸，几下就能把桃汁吸干了。太香了！”说着说着，于老师竟然淌下口水，褚时健和同学们笑起来：“于老师你讲得太生动了！”

褚时健由此对这位于老师有了几分亲切感，每到周末晚上没事，他就会跑去找于老师坐坐。在他看来，于老师满肚子学问，自己学一辈子也学不

完。他已经记不得当时聊了些什么，只记得每一次自己和同学们都走得很晚。

那个时候教授们非常强调学生的理解，注重教学互动和更正学生的学习方法，并不自说自话。因为容易理解，学生们学习起来也很有积极性，对知识的兴趣被极大激发出来。褚时健和一帮同学总是天不亮就起床，三三两两到操场去背古文古诗。“条件其实很艰苦，昆明的冬天那个时候很冷，早上起来洗脸，手一摸水，哎呀刺骨得很。但心里愉快，学习知识嘛，又有那么好的环境，很高兴的。”在昆明中学期间，褚时健觉得自己学习到的不仅是课本上的知识，更多是对知识的好奇和学习的习惯。从中学之后，他有了每天阅读的习惯，无论后来在艰苦的环境中还是年老体力不济时，他都在床头摆几本书，每天都要安排阅读时间，翻翻书，获取信息。

学习之余，体育锻炼也是必需的。褚时健从来都好动，小时在家乡就整天出门摸鱼游水，在屋里闷着死读书不是他的个性，和同学少年在户外打球、游泳、跑步是读书时期的愉快记忆。锻炼完在学校边的小溪里擦擦洗洗，和同学们嬉闹一番，是褚时健记忆中最美好的画面。褚时健中年之后一直都比同龄人显得健康，在他看来就是少年读书时热爱运动打下的基础。在龙渊中学期间，和同学打篮球，褚时健能连续打上三四个小时完全不叫累；在宿舍里和同学们比试仰卧起坐，他一口气能做70多个，一时称霸龙渊中学初中部。

在大多数人记忆中，读书时光总是美好的，因为简单，因为世界的新奇，因为人与人之间纯真的感情。褚时健亦是如此。在他波澜壮阔的人生岁月里，昆明大概是第一个高潮：在最黄金的年龄，见了较大的世面，结识了许多精彩的人，从一个懵懂少年变成一个有思想的青年。

特别是在西南联大读书的堂哥褚时俊对他的影响，是他人生中重重的一笔。

见贤思齐

西南联大在当时的昆明有着独特的地位，作为国内一流学府的组合，它在非常时期突然降临昆明，学识渊博的教师、资质过人的学生，给这座传统、封闭的西南小城注入了进步、先进的强心针，战时昆明的面貌甚至因为这所大学而变得不一样。

“褚时俊，你堂弟带的这个萝卜实在太好吃了。你们云南怎么还产这么香甜的萝卜？”褚时俊的大学同学吃着褚时健带给堂哥的用羊奶做的乳饼，大为惊叹。褚时俊大笑：“是啊，因为我弟弟太厉害了，他能把萝卜变成乳饼。”在褚时健的眼里，堂哥和他的同学们都不是一般人：超出一般人

的聪明，又比一般人多出好几分书呆子气。

褚时俊是褚氏家族里的大哥，自小就聪慧懂事。高中毕业参加西南联大招考，昆明地区七八千人参考，只录取了两个人，他就是其中之一。而且他学的是工科的机械专业，这一点尤其让褚时健仰慕。有一个星期六，褚时健放学后过去找堂哥，正碰上褚时俊在画图纸，老师要求把火车头的零部件及组合构造全部画出来。褚时健住在堂哥宿舍，看见他一直画到凌晨一两点。一看图纸，精致细密，标注清晰，字迹也非常清秀，褚时健很感慨："大哥你太有水平了。"褚时俊告诉堂弟，有些同学甚至画一个通宵，这是考试的题目，要求一周后交卷。待褚时俊画完，褚时健又去找堂哥，看到桌上竟整整齐齐摞了高高一叠纸，这就是堂哥的试卷。"唉，就像印刷出来的一样，现在怕是看不到这样的大学生了。"褚时健说起堂哥，满是怀念。

褚时健常常跟着堂哥在西南联大的白碗食堂或绿碗食堂吃饭，"可能因为人多，就分了白碗绿碗，我和堂哥经常在绿碗食堂吃"。不管白碗绿碗，印象中饭菜的价格不贵，却相当难吃。但他发现堂哥和同学们从来不会谈论饭菜的问题，他们聚在一起总是谈论学业和未来，最多的是谈论国家大事。"共产党"、"新华日报"这些词不断从堂哥他们的嘴里蹦出来，褚时健的思想认识打开了另一扇窗。

当时的褚时健与堂哥以及更多的云南学生大概都没有意识到，他们生逢了云南子弟千载难逢的大好历史时期。被思想大家、学业大家熏陶过的头脑、视野，几乎能够全然更新他们的未来。谁能说褚时健未来做出的宏伟事业，和当年受教育的起点没有关系呢？

当时的昆明聚集了许多民主人士，比如在西南联大任教的闻一多，还有民盟的中央委员李公朴以及一众从北方南下躲避战乱的具有民主科学思想的知识分子。因为时局紧迫，中国内忧外患，这些爱国民主人士经常在媒体上发表针砭时弊的文章，也常在大学举行各种演讲。褚时健和堂哥一起，大量吸收着这些社会思想的养分。

抗战时期，共产主义思想也在昆明得到极大传播，延安的各种消息通过《新华日报》不断传到昆明等地。共产党人积极在各类高校发展党小组，褚时健的堂兄弟褚时俊和褚时杰就是在抗战时期加入了共产党的组织，他们积极吸收共产主义思想，也积极传播中国共产党的各种主张。

那时的《新华日报》尚不能公开发行传播，但学生们总是通过各种渠道取得报纸并组织传阅。褚时健说那个时候每到周末，最有意义的事情就是到联大和堂哥他们一起悄悄阅读《新华日报》，里面的语言、思想是那么鼓动人心。大家对报纸内容的讨论、各种发言，不仅让他眼界拓宽，更给他

描绘了未来景象。

1945年，褚时健开始固定参加各种活动，和党组织有了正式的联系。

第六章
思变

家庭窘境

而此时的家中，因为长子褚时健出门求学，母亲一人肩挑了全家的生计，家庭窘境有增无减。在褚时健初中期间，四弟和五弟先后因为痢疾没有得到及时医治，夭折在家中。母亲甚至没有通知褚时健回家。待褚时健回乡，才知道两个弟弟过世的消息，心中很是难过。他问母亲为何不通知自己，褚王氏低声回道："你也帮不上什么忙，这是他们的命。你读好你的书就行了。"褚时健听见母亲如此回答，更是悲恸。他四下看看家中，老屋的一切越来越破旧，母亲越来越心事重重、憔悴不堪。妹妹褚时英、弟弟褚时佐尚年幼，帮不上什么忙，弟弟褚时候比自己小两岁，也在读书，母亲的负担可谓越来越重。褚王氏看看儿子，依然平静："你把苞谷烤点酒，能帮家里好多。"

褚时健初中的每次暑假，都赶着时间烤酒、卖酒，他觉得只有这么辛苦，才算帮到了母亲一些。

假期结束，褚时健心事重重，他很想再度放弃学业，留在乡下帮母亲。褚王氏了解儿子的心思，她一边煮饭，一边对正往灶里添柴的儿子说："你在想哪样？咯是又不想上学了？（是不是又不想上学了？）"褚时健不出声，褚王氏说话速度快起来："你不要东想西想，你在昆明这么久，家里也没把生活过差。他们两个是命不好，你在家也帮不到他们。好好读你的书！"

"我和我妈后来在一起的时间不多了，但是我们母子感情很好，我受她影响多。"褚时健后来说。

褚王氏希望儿子到昆明读更多的书，成为一个有大出息的人——最起码，要像她的丈夫一样，是一个行走在外、见世面的人。她把儿子催促上了火车。

但昆明的生活，却越来越不是她想象中的那样。

时局紧迫

1945年8月，日本投降，抗日战争结束，终于驱逐了鞑虏的中国却没有得

到安宁，全国学生爆发了“反独裁、要民主”的运动。而国共两党因为无法取得共识，内战一触即发，全国陷入一片混乱之中。此时的昆明，一方面要收拾抗战留下的残局，一方面又面临新的混乱。1945年10月，蒋介石武力改组龙云领导的云南省政府，褚时健清晰地记得一些伤兵血淋淋地相互搀扶着经过学校门口。那样的情景，让他内心都在颤抖。“战时”的概念依然在每个人的脑海里，没有人能消停下来，学生尤是。

1946年，西南联大三校回迁内地。从1937年三校合并到1946年，西南联大存在了8年多的时间。它的校歌《满江红》的歌词写道：

万里长征，辞却了五朝宫阙。

暂驻足衡山湘水，又成离别。

绝徼移栽桢干质，九州遍洒黎元血。

尽笳吹，弦诵在山城，情弥切！

千秋耻，终当雪；中兴业，须人杰。

便一成三户，壮怀难折。

多难殷忧新国运，动心忍性希前哲。

待驱除仇寇复神京，还燕碣。

西南联大是中华教育史上奇特而感人的一幕，在战火中它保存了中华民族教育精英，让人才培养这一千秋大业在国家最艰难的时刻也得以持续，且培养出了许多社会人文和自然科学方面的大家，铸就了中华精英教育的高峰。

褚时俊也随学校迁到北平清华大学完成他的机械专业的学习，临行，褚时健和堂哥褚时仁到火车站为大哥送行。旧时交通不便，分别意味着很长时间不相见，兄弟三人依依不舍。褚时健从不擅长表达情感，只是对堂哥说：“北平是个好地方，但还是尽量多回来。”褚时俊拍拍堂弟的肩：“兄弟几个现在你算大一些的，以后靠你了。你一直都能干，我放心的。就是要多读书，多注意安全。”

褚时俊所说的注意安全，是因为那时的昆明，对民主学生的抓捕越来越频繁。

1945年11月25日，昆明几所大学的学生自治会在西南联大举行时事晚会，到会者有6000多人，吴晗、闻一多、费孝通等知名教授也在现场并做了演讲，现场气氛甚为悲壮热烈。如此规模的集会令国民党当局恐慌和恼怒，当演讲进行时，包围会场的国民党军队突然用冲锋枪、小钢炮对会场上空进行射击，制造恐怖气氛。到12月1日，冲突升级。这一天，西南联大和云南大学等学校被大批国民党特务及军人包围。手持棍棒的他们见学生、教师便打，有学生集中的地方更是投掷手榴弹，当场炸死了西南联大学生潘琰和李鲁连、昆华工校学生张华昌、南菁中学老师于再四人，史称“一二·一”四烈士。不少学生还被抓进狱中。“听说很多我熟悉的同学被抓后，被电刑，被搞残废的也有好几个。”多年后褚时健记忆犹新，表情严肃。

“四烈士”事件后，昆明爆发大规模的群众、学生示威抗议活动，抗议暴行，支持民主。孔祥熙曾经前往昆明高校进行演讲，褚时健当时和堂哥及同学们都到了现场。孔祥熙没讲几句，即被台下排山倒海的口号“打倒四大家族”弄得狼狈不堪。

1946年7月，民主人士李公朴和闻一多分别于11日、15日相继被国民党特务暗杀身亡，全国哗然，蒋介石的国民政府已经完全丧失了群众基础。

《新华日报》是完全不能公开阅读了，但褚时健和同学们参加的共产党外围组织还是经常组织学生们看。地下党员带着学生们悄悄到昆明一些山坡的掩体里，六七个人一起读报、讨论。“越读越对共产党有好印象，我们慢慢都坚定想法了，跟着共产党干才有出路，国民党是没有什么未来的。”

更多的时间则是组织上街游行，口里大喊着：“打倒蒋介石，人人有饭吃。”晚上，几个同学扛着初中童子军长长的齐眉棒，蹲守在墙根，随时等待上级组织的指令，进行新的活动。“危险？肯定危险，但不管了，同学们都拼了命了。”

学校里再也没有读书的氛围，因为闹革命，也没有时间读书了。褚时健沉浸在革命的激情中，他觉得青春如此度过才没有枉费生命。和其他同学一样，他也期盼新中国的到来，因为这个新中国有他们的一份功劳。每每想起这一点，便让他激动不已。

局势越来越紧张，大量的学生被抓捕，每天都有不好的消息传来。褚时健预感距离自己离开昆明的时间很快就要到来了，离开后去哪里呢？学业没有完成，革命尚未成功，如此半途而废绝对不是褚时健的性格。“回乡打游击吧。”同学们都这么说，这是一条也许更为艰难的路，但是，毕竟符合大家的理想。那时，解放军的大部队尚未开到云南，和国民党军队对阵

的是由共产党领导的一些本地武装力量组成的“讨蒋自卫军”、“讨蒋自救军”、“解放军滇桂黔边纵队”，在南盘江沿岸地区进行着游击战。

这一天终于来临。1948年中，上级组织通知褚时健和一众同学，国民党新的一轮抓捕又要开始了，希望他们及时回乡，迅速转移。

于是，刚刚读了高中一年、在外求学四年多的褚时健仓促告别昆明，与堂哥褚时仁、堂弟褚时杰回到华宁。

又回到家乡。只是，短短四年，褚时健已经全然不是当年的石柱了。

……

“高中没有读完就回到矣则，正是青春年少求学时，您想过未来会怎么样吗？”2014年的一天，笔者问褚时健。

“想过，那个时候每天都在憧憬未来，觉得新中国就在眼前了，幸福生活马上就要来临，所以每天都希望做点事情做贡献，真的是一腔热血。”

第二篇

激情的青春十年（1948——1959；南盘江北岸地区，玉溪）

一个人生命中最大的幸运，莫过于在他的人生中途，即在他年富力强的时候发现了自己的使命。

——茨威格《人类群星闪耀时》

第一章
当上了游击队员

短暂回乡

1948年夏天，褚时健回乡，在禄丰车站小学做了一名老师，同时也和褚时仁、褚时杰一起继续保持与共产党组织的联系，做一些传递情报的工作。因为禄丰在铁路沿线，这条滇越铁路是国民党军队运送物资的主要交通工具，褚时健的工作就是观察每天来往于铁路的物资运送情况，然后汇报给上一级组织。

因为是隐秘的工作，褚时健有了一个代号："黑猫"。同样在禄丰的褚时仁和褚时杰以及褚时仁的好友周兆雄也和褚时健一起从事着地下革命工作。这时褚时健的二弟褚时候在哥哥的影响下，偶尔也帮忙传递情报。兄弟几个和周兆雄聚在一起时，就像那个年代大多数倾向于共产党的有志青年一样，不论危险，只谈未来。

而常规的时间，褚时健则是在学校教教书，回家帮母亲做做家务和农活儿。生活表面上显得很平静，实际上他自己知道，其实形势暗潮汹涌。在那样喧嚣纷乱、你死我活的政治环境中，个人生活焉有安宁可言？母亲大概也知道儿子在做些什么，不过她对自己的大儿子一直信任有加。况且儿子已经是一个标准的成人了，她也就不再多问。她唯一操心的是大儿子的婚事。以前丈夫安排的儿子与自己娘家侄女王兰英的婚事已经一拖再拖，好像也要不了了之了。儿子从来也不提终身大事，虽然同村差不多年龄的小伙子大都成家。在褚王氏看来，儿子在忙更大的事。

但她没想到儿子会离家。

时间进入1949年，正是要过春节的时候。褚时健在家中，周兆雄给他递来信息，讨蒋自救军的十四团要从矣则这里渡过南盘江到华宁西山继续游击战，需要褚时健找一条船并且送十四团的人渡江。褚时健家里没有船，只好到邻村找了一条有些破旧的木船，褚时健划船，把游击队员们送过江。因为船小只能容纳几人，褚时健一趟一趟地划，几乎到了天亮才将游击队员们全部送过江。最后一趟，团长拉住褚时健说："你跟我们走吧，你在家里，国民党的人都知道。你给我们划过船，要被他们抓到，怕是家人都有危险。"周兆雄这时也在旁边，他告诉褚时健，能走最好就走，因为有消息说禄丰火车站附近的地下组织已经暴露，极有可能最近几天就要开始抓人了。

不容多想，必须走人了。褚时健以最快速度回到家里，简单收拾包袱。他只告诉母亲自己外面有点事，要离开一段时间。母亲问：“去哪里？啥时回来？”褚时健答不上来，只好匆匆忙忙地说：“不远，很快就回来。”

一条船，驶过江，从此褚时健便山高水长，离开家乡，离开惯常的生活。他的生命、生活，从此和中国共产党紧密相连，党的命运影响着他的命运；他的个人生活，从此不再完全属于他个人。

褚时健由此开始身不由己的人生。

这一点，他、他的母亲都未曾预料到。

从此游击队

褚时健告诉母亲“很快”会回家，其实待他回到家，已经是四个多月后。当时褚时健所在的部队行动到禄丰附近，看部队暂时安顿下来，褚时健悄悄走出营地，狂奔一个多小时，回到家看母亲。褚王氏惊喜万状：“你到底到哪里去了？”褚时健只好告诉母亲：“我在家待不住了，我搞革命，被人家抓去就麻烦了。”母亲似懂非懂，流了一会儿泪，问儿子：“你们是不是没什么吃的？”褚时健说：“想吃肉了。”母亲赶紧从屋梁上取下一块腊肉，褚时健接过来，说：“你坐着，我来炒。”褚时健用水洗了腊肉，取砧板拿刀切肉，没想到片皮时手抖了一下，刀一滑，在他的指头上深深切了一道，疤痕一直留到了今天。

“那块腊肉炒了以后，太香了。”褚时健回忆说。

那个香味，就像他手指上的疤痕，在记忆中、生活中一直留存。

吃完饭，褚时健又要走了，母亲什么话也说不出来。褚时健安慰她：“我在家里，一家人都要被牵连。很快会再回来看你们。”

很快……其实不知何时。

褚时健的堂哥褚时仁、堂弟褚时杰在褚时健之前已经参加了“云南人民讨蒋自救军”，这支队伍成立于1948年。褚时健参加的部队，是云南人民讨蒋自救军第一纵队二支队，主要在云南南盘江北部地区活动。堂哥褚时仁在二支队七连，堂弟褚时杰在八连，褚时健则在九连。

那时解放军的主力部队还未开到西南，中国共产党主要靠地下工作和游击战来开展活动。在共产党组织武装力量时，聚集了一批当时追求革命和民主的大学生与中学生，且尤以中学生居多。褚家三兄弟就是学生出身的游

击队员，堂哥褚时仁在读师范学校期间，就已经正式加入了中国共产党。在当时，还有一个后来成为褚时健挚友、领导的人从昆明长城中学毕业后也在华宁县加入了地下党、游击队，他就是后来成为云南省委书记的普朝柱。在后面的故事里，褚时健和普朝柱惺惺相惜、肝胆相照，成就一段岁月佳话。不过，在遥远的1949年，他们还是走上了同一条路却互不相识的两个华宁同乡。

“革命不是请客吃饭”，这句后来被当作戏谑之语的话其实是一句地道大实话。当时的游击队生活，有着难以想象的艰难。作为群众力量，自卫军、自救军等游击队缺乏作为军队的基本素质，很多人其实不熟悉刀枪充斥的战争，而他们面对的对手，是国民党正规部队：国民军的八军和二十六军。而且从装备上而言，国民党军队也成熟太多。“国民党老兵油子枪法很准，一打一个准。他们出动一个营，特别是晚上打仗的时候，我们就吃不消了。”褚时健说。打了几次仗后，褚时健得出经验：对方第一枪响后，如果幸运没被打中，必须马上躲起来，否则第二枪肯定中招，因为对方已经即时判断出你的位置了。在游击队里，他是懂枪的人。父亲在世时常进山收木材，有时会顺便打打猎，褚时健跟在边上，偶尔也会练上两手。父亲刚过世时，因为家乡不时有土匪出没，家里那把爷爷留下的捷克造步枪就由他负责扛。进了游击队，新兵训练射击，褚时健上来就比别人打得好，一个月下来，他在二支队九连里已经有了“神枪手”的称号。

第二章
战火纷飞

出生入死

因为战斗力相较悬殊，所以游击队只能是靠打一枪换一个地方的办法，专找敌人薄弱的地方攻击，但更多时候，都是在防御和转移阵地。因为那时党的领导在云南还处于地下阶段，所以游击队没有固定的根据地，褚时健记得那时在一个地方总是待不了几天就走了。“路南、西山、陆良、泸西、师宗、罗平……”褚时健能说出一大串当年扛枪走过的地方。

枪炮战火带来的艰辛同时还伴有战斗的豪情，对于学生出身的游击队员来说，并不觉得太痛苦。对他们而言，最难的还是风餐露宿和饿肚子。常常当作主食的东西是老百姓提供的苦荞，这是云南当地产的一种药食两用的农作物，能吃，但一点也不可口，作为主食，更是苦事。蔬菜和肉对游击队更是稀少。褚时健记得有一次打了胜仗，老百姓送猪肉来庆功，正在分猪肉，没想到国民党军队反攻过来，队员们没来得及拿猪肉就赶紧撤退。褚时健心疼难得的猪肉，还用刺刀挑了几块带走。

战斗的残酷，条件的艰难，许多学生无法坚持，陆续流失。“饿着肚子行军的感觉的确不好受，我有时想想也能理解坚持不了的同学，确实太苦了。但我还是坚持的，20出头的人了，不是为了几口饭去打游击的。我们相信共产党，是为了信仰去受苦，所以能坚持。”

1949年7月，中央军委把战斗在云南的各游击队正式组编为中国人民解放军滇桂黔边纵队，褚时健和队员们正式成为军人。

褚家三兄弟不仅一直坚持从游击队到边纵队，而且都表现上佳。堂哥褚时仁进入游击队后就做了连队指导员，褚时健则被安排做“排服务员”。很快，连长李国真就提出希望他做连队的指导员。李国真是以前号称“云南王”的前国民党云南省主席龙云护卫旅的连长，军队经验丰富，也善于打仗。他在褚时健加入游击队不久就看出了这个小伙子尽管不太爱说话，但心里却非常有主见，训练时射击很准，打起仗来也很用脑子，一看就是个读过书有见识的人。于是他找到褚时健，让他做连队的指导员。褚时健一开始还犹豫：“你不要看我二哥做指导员不错，他比我有文化。再说我还这么年轻，没人听我的。”李连长眼一横：“比你年轻的多的是！我看你比我都有文化！你做好大家思想工作，打仗的事情我来负责。小老弟你放心，我两个一起工作，不会比任何人差。”

小褚指导员的确工作出色，在打仗之余，他总爱和队员们排排坐在地上，聊几句闲天，不经意地讲点革命道理。他不多话，但爱和人打交道，连队里无论从国民党部队起义过来的麻子通讯员、自己的上级李连长、同样是刚从学校出来没多久的学生兵，都能和他聊上半天。李连长发现，自从让小褚做了指导员，连队里再也没有人员流失情况。他心里高兴，经常拍拍褚时健的肩："学生老倌，不错！"

打仗就意味着流血和牺牲，这一点褚时健在游击队越久，体会越深。每每夜深人静，他想到母亲在家也许都不知自己是死是活，心里还是感慨万千，也挂念家里的弟妹，不知他们情况怎样。

但这些心里的活动总是转瞬即逝，因为战斗不知什么时候就会打响。枪炮声起时，有人继续冲锋陷阵，有人就此长眠……

堂哥时仁

二哥褚时仁就在一次国民党的偷袭中中弹牺牲。"扑在地上死的，三颗子弹形成了三角形，留在他的背上。"褚时健说。褚时仁当时正在病中，因为疟疾而打摆子多时。国民党军队偷袭，部队领导指挥大家往后撤，但褚时仁已经不太走得动，勉强前进中，被敌军从背后开枪中弹而死。

褚时仁是褚家第一个为革命牺牲的人，褚时健从小就和两个堂哥感情深厚，二哥的死让他悲痛不已。在他心目中，这个二哥和大哥一样，是未来可以做很多事情的读书人，"白白的，很斯文，不像我皮肤黑"。更为悲痛的是，因为混乱，褚时仁的尸体当时竟未能寻回，直到解放后，褚时健和二哥的未婚妻以及好友周兆雄又返回当时打仗的地方寻找，才知道褚时仁被当地老乡收了尸。2014年笔者来到褚氏故乡华宁禄丰的矣则，村里人还特别提起褚时仁："很有本事的，18岁就当了连队指导员，没想到那么年轻（24岁）就牺牲了。他们褚家对国家贡献太大了，解放前就开始干革命。"

往事已矣。褚时健多年后回忆起云南解放前夕的一段战斗生活，记忆更多是出现了盲点，而这些盲点的缝隙里，是一个个鲜活的人的形象，有堂哥扛枪的样子，有李连长拍着自己的肩的笑容，有那个脸上带着麻点的通讯员踢开即将爆炸的炸弹时的惊恐表情，有弟弟褚时杰跑来告诉自己褚时仁找不到时的绝望眼神……那些自己战斗过的地方，如今就在距离他不过一两小时的车程内，只不过记忆点滴消退，岁月已逝，物是人非。

80年代时他曾趁着出差到战友们的家乡去见故人，可惜一个也没有见到。

"都死了。"他说。

褚时健自述
我的1949

去年（2014年）国庆的时候，我和老伴儿坐在沙发上看电视。我老伴儿说："都解放65年了，你说快不快？"65年，哪里能快？你说一个人要经历多少苦多少甜才能把65年度过来？那天我心里想了很多，真的很不平静。65年前，我丝毫没有想到过自己的人生道路是这样的，也无法想象。一个21岁的小伙子能想多少东西？更何况那个时候每个人都很单纯，特别是像我们这样参加过革命的人，每天都很乐观，都在为每一天的革命生活激动。

我是在读书的时候参加革命的。不过，一个学生，革不了多大的命，但思想上是很进步的。我算是在昆明真正成为一个成人的，我最早的共产主义思想都是在昆明时期形成的。而真正扛起枪参加革命则是在1949年，那一年我加入了游击队。

这一年全国各地陆陆续续都解放了，云南还在打仗。国民党有两个军的人马在云南，他们的任务就是所谓的"剿共匪"，其实是垂死挣扎。但云南重要啊，边境省份，又有那么多少数民族，国民党肯定不想放弃。解放大军还没打到云南，所以在云南和他们打仗的主要是共产党领导的一支叫作"讨蒋自救军"的队伍——名字里有个"军"，其实不太算正规部队。参加的人有一直在云南打游击的老游击队员，有进步学生，有从国民党队伍里面起义过来的士兵，有一些生活过不下去的农民，还有一些收编过来的土匪，真是什么人都有。我和我两个堂兄弟在里面算是文化素质比较高的。我当时是自救军二支队十四团三营九连的游击队员，在云南的路南、陆良、泸西、师宗、罗平这些地方打游击。但我们进行的游击战，不是正面和他们打，而是利用自己对云南的熟悉，变换着地方打仗，在有利的地方和有利的时间跟他们打。毛主席"敌进我退""敌疲我打"的话应该听说过吧？我们那时就是这个方针原则。

应该是那年（1949年）5月的时候，讨蒋自救军第一纵队改名字叫"中国人民解放军滇桂黔边纵队二支队"。所以也可以说我是军人出身，是真正打过枪干革命的军人。

即便是改编成为正式军队，我们的条件还是很艰苦的，吃住都成问题。住方面肯定是居无定所，游击、游击，不就是移动着打仗？打到哪里住到哪里，睡外面的时候也不少。吃就不说了，上面的供给不是很稳定，有也不多。一个月两个月吃不上一顿肉很正常，饭嘛，基本上就是吃苦荞。我们活动的区域主要是彝族等少数民族聚居区，当地人为了防备天灾，都需要粮食储备，没有大米，只有苦荞，我们就是吃他们的苦荞。——那是真的

苦，现在听说苦荞对人身体有好处，真拿来当饭你试试看。

不仅吃住不好，每天都是提着脑袋活，不知道哪一天命就没了。我记得从昆明来参加自救军的进步学生有100多人，到改名为边纵队的时候就只剩下50多人了。坚持不下来的都是因为生存条件太艰苦，打仗也太残酷。我记得有一次，在泸西午街铺，那是个小镇，那天刚吃完午饭，队伍刚刚换完班，我所在的连队正好被换到了队伍的最前面。我和连部的通讯员坐在一起，我记得他的脸上长了好多麻子，很好玩的一个人。记不得我们当时正在说什么，突然一颗炮弹就飞过来，刚好插在我俩中间。我事后才知道那颗炮弹是缓爆炸，引线长一些。他突然一脚把炮弹蹬（踢）了出去，就是几秒钟的事，炮弹一下就爆炸了，喷了我一身的碎石碎草和土，乱七八糟的。我大叫："你搞什么？！"那个通讯员说："你还叫，我把炮弹蹬下去了，不然我两个都完蛋了你知道不知道？"我这才反应过来。这个通讯员在国民党军队里当过排长，是起义过来的，对打仗比较熟悉。我当时脑子里一片空白，人生第一次感受到"死"距离我很近，随时都有可能死，也随时都有可能活，真的是生死一线间。

所以我从那时就知道，把每一天安排好，就是对人生负责任。想得太多，没有任何意义。

我和我的堂兄弟们当时坚信只有共产党才能救中国，尽管我想象不出社会主义会是什么样子。我们都认为跟着共产党才有出路，所以眼前的苦并不算得什么。跟着共产党干，风险是有的。不过不管了，我们都相信解放后就好了，一切都会好了。

但打仗总归是很残酷，很多人都因为打仗死了，比如我的堂哥褚时仁。时仁堂哥的死对我思想冲击很大，我和我大伯、三伯家的几个堂兄弟相处一直都很好，如果论兄弟情深，和褚时俊、褚时杰、褚时仁这几个堂哥堂弟更甚过几个亲弟弟。——可能是我早年成长时期几个重要阶段都是他们和我在一起的缘故。我的共产主义思想，对共产党的信任，很大程度上和他们有直接关系。褚时杰和褚时仁还是我游击队里的战友，褚时仁和我在同一个团，我那时20出头，他大我几岁，也就二十四五岁，白白胖胖的，不像我黑黑瘦瘦的。我和他都是年轻小伙子，只想过如何活，从未想过有一天会死，而且那么早。

我记得是1949年秋天的时候，10月份。当时我们连所在的边纵队二支队十四团三营在陆良马街和国民党的征税队交了一次锋，说是征税队，其实就是搜刮民财的军队。当时三营的人掌握了征税队正在马街的消息，搞了次突然袭击，结果胜了，还俘虏了好几十个人。这下整个营队都高兴得很。那个时候外省解放的消息经常传来，这个胜仗让我们觉得，云南的解放也有希望了。老百姓也高兴，共产党打胜仗了嘛！国民党快完蛋了。老

百姓都很实在，送了好多猪肉过来。

高兴了就轻敌了，其实国民党已经派了部队过来报复三营。那天正是中午，平时吃午饭的时间，营队通知说晚一点吃饭，因为老百姓送了猪肉过来，每人可以分两公斤猪肉。我们难得吃到肉腥，心里都很期待。但大家都不知道其实就在那个时刻，我们已经被国民党一个团的人包围起来了。

队员们刚刚领到猪肉，国民党部队的重机枪从两个侧面就开始响起来，我听见连长叫大家赶紧撤退。时间太紧张了，猪肉丢得满地都是，我和我们连的通讯员一起，跟着连长往村子外撤。一路上我有点心疼那些丢掉的猪肉，和通讯员两个一边退一边用枪挑了不少肉跑出来。

晚上到了安营的地方，大家正准备架锅生火做饭的时候，也在三营的我堂弟褚时杰慌张地找到我，说："二哥没出得来。"我心里一下就沉了下去，心想"坏事了"。我堂哥褚时仁那段时间因为得疟疾，一直在打摆子，本来身体就很差，又加上那几天连续打仗，他的身体肯定已经吃不消了，根本跟不上大部队。后来我知道，他就是在往村子外撤退的路上，被国民党机枪手的三颗子弹打在他脊背上，从心脏穿了过去。我二哥当场就没命了，老百姓帮忙收拾的尸体。后来他们告诉我，褚时仁是扑在地上死的，三颗子弹形成了三角形，留在他的背上。

你现在去昆明附近的东风水库，那里有一块纪念讨蒋自救军的烈士纪念碑，上面就有褚时仁的名字。我们小时候在一起玩，一起说很多话，一起做很多事，欢欢喜喜的时候多，根本没想过二哥会死得这么惨，会做烈士。他在昆明读的是师范，文文静静一个人，不爱枪啊炮的。本来还有个未婚妻，叫周兰仙，两个人很幸福。但他20多岁就牺牲了，真的很可惜。革命就是这样，要牺牲，要付出代价。我当时就明白了这个道理。所以，我们这一代人对于生死的看法和现在的年轻人不一样，当然不一样，怎么能一样？我们是经历过活了今天就可能没有明天的人，过去如何、将来如何都不重要，现在、目前就是一辈子。

想想1949年我们在一起打仗的战友们，死得都差不多了。据我知道，现在还活着的80多岁的人，只有两个，我一个，还有一个女战友，现在也80多岁了。她不打仗，只是演点戏、唱唱歌，和我们枪林弹雨的不一样。我们是敌人来了要冲上前，她们是敌人来了要先撤。生生死死的事女同志经历多了不好，毕竟女同志要脆弱得多。

一个20出头的毛头小伙子有多么坚强也不好说。战友们和我二哥的死给我的触动还是很大，让我对人生的看法有了很大改变。什么改变？做什么事更坚决了，不爱多想了。我那个时候在部队里还算是有点文化的人，毕竟那个时候能读到高中的人并不多，所以我说话做事都比别人显得更有想

法。可能就是因为这个原因，我们连长让我做了连队的指导员。连长叫李国真，加入自救军之前曾经做过龙云护卫旅的连长，本来都已经不当兵回老家路南了，但共产党成立边纵队，他又出来扛枪当兵了。他打仗很熟悉，我们都很佩服他。我一直觉得自己刚刚加入部队，要学习的东西很多，特别是有关共产党的一切，了解得不多。对于共产主义，以前听堂哥褚时俊介绍很多，但我自己的觉悟还是有待提高。但不知为什么，李连长把我看中了，让我来做连队的指导员。（旁问：您是不是很会跟人聊天？）嗯，这个倒是，我平时不爱说话，但说话别人都还是愿意听的。还有一个原因可能是我枪法好，李连长就把我看中了。他对我说："你做好大家思想工作，打仗的事情我来负责。小老弟你放心，我两个一起工作，不会比任何人差。"李连长大我十多岁，以前在龙云部队领导过将近200人，所以我很信任他。

我这个指导员当得也不错，一个20出头的小伙子指导一个连，没有点真材实料别人不信服你。49年（1949年）在路南圭山，我们支队的两个团和国民党的481团打了一仗，然后两边就对峙起来了，好几天都没有开一枪。有天正好是我们连驻守，我和几个老兵在一起，先是不知哪里飞来一颗炮弹，炸了，没伤到人。但马上就没有声音了，大家都没怎么在意，以为是国民党那边随便甩了一颗过来探情况的。但我还是觉得不对，我就爬到阵地上去，四周还是静静的。我更奇怪了，这颗炮弹到底哪里来的？我也没通知其他人，一个人摸到后面的荆沟（云南方言：杂草丛生的山沟）旁边去看。这一看不得了，沟里斜斜的方向那边，有几十个穿黄军装的国民党士兵，距离我们阵地就一点点距离。哎呀，他们要动起手来我们就完蛋了。我没敢多想，马上摸回去让我们的士兵拿出手榴弹，有多少甩多少，照着沟里炸。幸好我们动作快，这一次我们没死伤一个人，对方死了好几个，只好撤了。

李连长高兴得很，连连拍着我的肩说："学生哥能文能武，有本事！"他夸我一两句，我是真高兴。他有打仗经验，是我的前辈。

指导员嘛，主要还是做思想工作的。我们这样的部队，平均文化程度低，思想基础弱，经常有打退堂鼓的人，仗打着打着就不想干了，有的干脆不打招呼就溜了，很让人头疼。我咋个做工作？就讲道理嘛，我的工作就是稳定他们，要根据他们的情况给他们说知心话。我这个人跟老百姓打交道，很会打。像这些游击队的战士，都是从农村来的，我们连里少数民族，特别是彝族人还多，但我能找到共同话题。我说我们受剥削，受压迫，然后举些例子，这些事我还是点得出来。我告诉他们，跟着共产党才有饭吃，等以后解放了，楼上楼下住，有电灯有电话，享不尽的福气，那就是社会主义。不跟着共产党，进入不到社会主义。那个时候每到一个地方住下来，我就和他们坐一排去聊天。我们那个连，没有一个走掉的。所

以说大家都觉得我还是个很称职的指导员。

嘴上在说的这些道理，我内心也是相信的。人家说赤子之心，我们那个时候真是赤子之心，一心向往新中国。作为一个老百姓，我们向往的新中国，其实就是过上安宁的生活，不要打仗，老百姓不要折腾，好好搞经济建设。日子过好了，就是新生活。我能把大家的思想做通，也是因为说到了他们心里面。

解放后，当年一起打仗的战友们就分开了，虽然都在云南，却很难再见到。80年代的时候，我还到路南李连长的家乡去找过他，想见见他，但没找到，不知道是去世了还是到了别的地方生活。他比我大十几岁，现在是肯定不在人世了。

都死了。

1949年底，卢汉起义，第二年（1950年）2月，云南就解放了。生活开始完全不同了。

第三章
解放

迎来解放

游击队几年的艰苦战斗为中国人民解放军进入云南打开了良好的局面。从1947年夏到1949年底，滇桂黔边纵队主力部队发展到4.5万余人，县区游击队发展到10万余人，在滇桂黔三省解放了91个县城，歼敌6.1万余人，牵制了近15万国民党军队，为配合解放军的野战军解放滇桂黔三省立下汗马功劳。

1949年12月，国民党云南省主席卢汉在昆明宣布起义，云南正式拉开解放的序幕。1950年2月20日，陈赓、宋任穷、周保中率解放军第二野战军第四兵团进入昆明，24日，陈赓宣布云南全境解放。

边纵队在云南解放后就地进行了整编。因为熟悉本地情况，队员们很大一部分被整编到地方政府工作。褚时健被分配到了宜良县工作，就这样匆匆离开了部队。一起在边纵队的堂弟褚时杰则留在部队，整编入云南军区，同年年底，即随部队开拔前往西藏继续战斗。不久，褚时杰在进藏途中的一次战斗里牺牲，褚时健再失至亲。

褚时健母亲这时才知道自己大儿子的生死，但她依然没有把儿子盼回家。此时等待褚时健的，是更艰难的工作：征粮。他的连队指导员身份转变成为宜良县南羊街乡墩子村的征粮组组长。

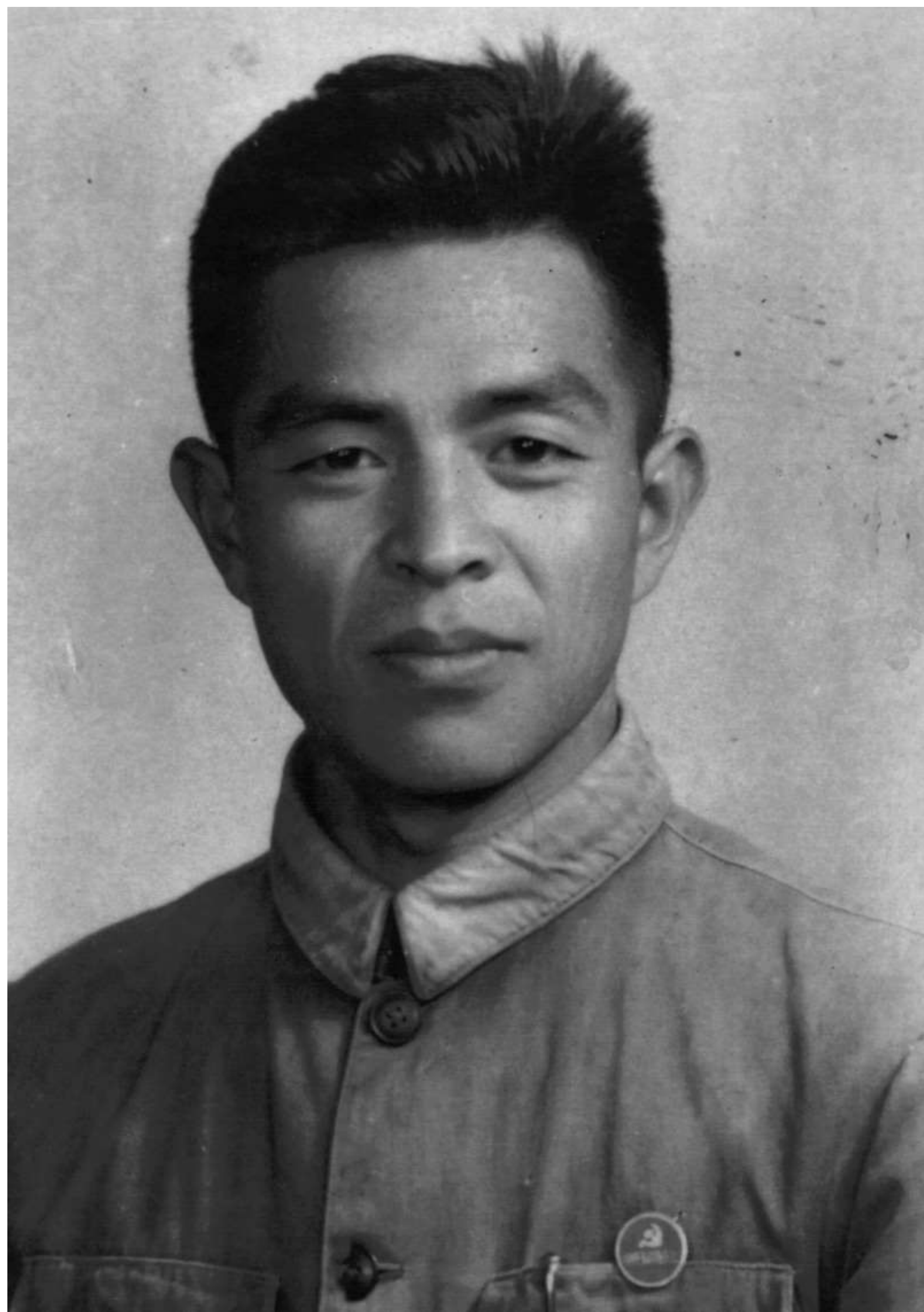
征粮工作

1950年到1951年的征粮工作对新成立的政府和云南当地人来说都是一件大事。除了当时进入云南的解放大军超过10万人要吃饭，新政府还要承担国民党起义部队及原边纵队的成员、过境云南到西藏的部队的粮草供给。第一任云南省委书记宋任穷给出了一个数字：10亿斤公粮。时任西南服务团领导的刘岱峰就西南地区的财政困难曾说：当前的困难主要就是开支大，西南地区共170万人要政府养活，云南有40万人。如何办，要公开讨论，让大家都了解困难，共同来想办法。

办法的核心无非四个字：征粮收税。但这四个字后面得付出多大的代价？

对于有田地的老百姓而言，这次征粮是一次额外的征收，因为这一年度已

经给国民党政府交过一次粮了，新政府要征收，对他们而言就是多交一次。而且战乱时期，田地收入本来就不佳。



解放初期的褚时健

能够想象征粮工作的难度有多大，有地的农户普遍对征粮带着抵触情绪，有的地方甚至爆发了反征粮的动乱。更为糟糕的是，残留在大陆的国民党力量和当地的一些土匪力量趁新政府力量薄弱，在群众中散布谣言，挑拨政府与群众关系，使得征粮工作引发的一些负面情绪一发不可收拾，云南很多地方都出现了抢走公粮、杀害征粮干部的情况。从1950年4月起，云南匪患开始抬头，到月底土匪已经发展到了4.5万余人，尤其严重的是匪患集中发生在了腹心地带的产粮区。土匪攻占了十多座县城，杀害中共征粮干部有600余人，抢走公粮260多万斤。短短几个月，“征粮”与“剿匪”成了新政府同时进行的工作任务。

褚时健虽只是一个村的征粮干部，面对的困难一点不小。县里的干部们在一起开会，吐的都是苦水。随部队南下的一位南京女干部苦恼最多。她每次到村子里，就召集农民们开会，号召大家诉苦，痛诉国民党如何在政治上压迫老百姓、在经济上如何剥削老百姓……说着说着，女干部自己都先掉许多眼泪。但老百姓不认账，看着女干部一脸伤心泪，完全无动于衷，有的还笑起来：“你个娇小姐，哪吃过苦？还哭得鼻子眼泪的，骗人的嘛！”——征粮完全不成功。“王同志，你眼泪掉太多了，没啥用处。”褚时健提醒说。

在他看来，一些干部的做法不切实际，太简单太想当然。许多随部队南下的干部对云南当地情况不了解，也缺乏和当地老百姓的沟通，机械执行上面的征粮任务。有的干部征不到粮或征不够粮，认为老百姓有意对抗新政府，结果就把部队的强硬作风摆出来，将不交粮的农户吊起来进行惩罚，一些干部甚至还动手打人。这下对立情绪更严重，征粮越发进入困境。

但褚时健征粮却一直出奇的顺利。一个村的征粮任务，规定两个月完成，褚时健10天就完成了。“什么事情都要站在对方的立场上考虑。农民的语言、农民的感情我都有，能够为他们着想，万事就都谈得拢了。”

“让农民认账。”这是褚时健征粮的基本原则。征粮的政策是田多多征，田少少征。他的方法是，白天叫上农民代表一起到田里去看看，量量，晚上回到村里和农民们一起开会商量要交的数量。“我知道农民的心思，谁都想少交一些。”结果可以预料，报上来的亩产数量都少得离谱。褚时健也不着急，坐下来和农户一起抽上水烟，慢慢说话：“老倌，你这个数就不合了。我也是农村人，你说你这一亩地只有300斤粮食收，哪个都不信。这一亩田，大小八九百斤粮食是有的，我让你全部都交，就是我不合适了。留你全家的口粮，你拨拨算盘，一亩交个700斤总合适吧？”

农户说不出话来，知道这个小褚干部了解情况，说得也合情合理，自己家毕竟也留了粮食，所以一般也就同意了。“好了好了，你样样都搞清楚了，骗不到你，交了交了。”

也有固执的，坚持按自己说的数来交，褚时健应对得不慌不忙："这个粮国家肯定要收的，这是国家大事。今天我来和你评500斤、600斤一亩，你们一家都有足够的粮食吃；明天另外的干部来，评你个900斤；再碰到粗暴点的，把你吊起来问你要粮，到时你干不干？""十几万大军等着要吃饭，我们云南那么多的农民，那么多的土地，负担这点不算多。人家打仗我们给点粮，总要为国家做点事情对不对？你回去想想，想一晚上，明天来告诉我你交多少粮。"

第二天，农户都来报数："褚组长，就按你说的嘛。你说多少是多少。"

有理有节，有软有硬，农户们从没接触过这么年轻、这么会说话的干部。如此一家一家做工作，褚时健说自己半个月就完成了粮食入库，而同时开始征粮的一些干部却连征粮的数量都还没定下来。

"跟农民商量事情，或者跟其他什么人商量，把双方利益摆平，话就好说了。你的征粮任务重要，他的肚子也重要。做事做实事，说话说实话，大家都信任你。哪个服你的强迫？一杆枪顶上去逼人家听话，白天听你的话，晚上他就暴动了。事情做公平了，利益平衡了，他心里舒服，你喊他暴动他也不暴动。"

褚时健一直说自己受中庸思想影响大，什么事情都不想一条路走到绝。"留点余地，心慈一些，善一些，对大家都好。"

因为在宜良征粮顺利，周围几个县的干部们都知道了有个褚时健征粮有一套，农民都听他的。老家华宁的领导趁一次褚时健回家探亲时，把他留了下来，手续也不用褚时健去办。"函件我们写了寄过去，你们领导那边的招呼我们来打，你什么都不用管，留下来赶紧征粮。"

褚时健到华宁后，领导接受褚时健的建议，调整了征粮方式，全县很快完成了征粮任务。

到1950年底，云南省共完成1949年公粮大米3.9亿斤，初步保证了军队及地方干部的粮食供给。

第四章
革命意味着牺牲

兄弟时候

1950年7月，褚时健正在没日没夜地进行征粮工作时，家里出了大事。小褚时健两岁的弟弟褚时候牺牲了。

褚时候当时是一名铁路警察，因为征粮工作紧急，褚时健多年的好友周兆雄正任华宁糯禄乡的乡政府主席，于是抽调褚时候也参加了征粮工作。华宁的局势正混乱复杂，因为一位南下干部武力征粮，糯禄乡的一名叫黄庆华的民兵队长在南盘江对岸土匪的挑唆下，某一天突然造反，和土匪一起袭击了乡政府。土匪和黄庆华手里都有枪，乡政府的干部死的死伤的伤，不多的枪支弹药也被洗劫一空。周兆雄受了重伤，眼看事情危及，周兆雄让熟悉地形路段的褚时候赶紧到县政府报告危情。

褚时候一路躲着土匪赶到县政府，顺利把情况汇报给了上级后又赶紧返回糯禄乡。周兆雄告诉他这里已经非常不安全了，让他回家躲避。褚时候告诉周兆雄："我不回家了，我回警卫班去，你如果有什么事，再去那里找我。"

他没有想到，他所在的滇越铁路跨江大桥大花桥警卫班及沿路几个警卫班的铁路警察也都叛乱了。甫一回到，褚时候即被下枪，五花大绑起来。叛变了的班长问褚时候要不要和他们一起到华宁西山参加造反，褚时候只回答："不去。"

当晚，褚时候即被带着前往西山。一行人仓皇赶路，准备过了南盘江后翻山到西山与叛匪大部队会合。经过南盘江上的糯租大桥时，叛变人员发现后面有解放军的护路部队追了过来，警卫班班长认为带着褚时候麻烦，于是令人将褚时候手脚打断，从几十米高的大桥上扔下南盘江……

7月的云南，南盘江正是涨水的时节，褚时候就此被吞没在从小伴随他长大的江水中。

周兆雄得到消息，赶紧给褚时健送信，让他立即回家。褚时健叮嘱周兆雄先不要告诉母亲这个消息，以免她受不了。

但怎么瞒得过去？褚王氏得到消息，几乎发疯，"活要见人，死要见尸"。她沿着江流，一路喊一路找，几天时间，几乎走到了开远地界，但儿子的

尸体始终未见。

赶回家的褚时健看见绝望的母亲，听到旁人说起弟弟死前的情形，悲痛不能自抑。母子俩相对饮泣，父亲过世时那种愁云惨雾又一次笼罩着这个家。

“褚时候从小不太爱和我玩耍在一起，他性格和我不一样，他个性也强，什么事都有主见。我不在家时，都是他帮着我妈。所以他死了，我妈也活不好了。”80多岁的褚时健说起弟弟，有着回忆往事时惯常的平静语气，但他的眼神不期然变了，有些滞然和茫然。然后，他拿起茶杯，喝下一大口。

“妈，你们要不要和我一起去住？”褚时健问母亲，母亲憔悴不堪，回答大儿子：“你兄弟死了，我去干什么？！”褚时健不再问，他能体会母亲的心痛。

仅仅几个月后，只有47岁、内心折磨的褚王氏因为腿上的毒疮，不治而逝……

那大概是褚时健自出生以来最黑暗的几天，对于一个不到23岁、没有成家、早年丧父的小伙子来说，母亲意味着世间所有的温暖、希望和归宿，于褚时健而言，还有一份怜惜——对苦难生活中一直坚韧支撑家庭的母亲的怜惜。而今这一切全都烟消云散，他自己的情感世界似乎也塌了一半。本来就不擅长表达感情的褚时健越发不敢直视内心，他本能地让自己变得粗心一些，他尽量不去想母亲，不去想自己的几个弟弟，不去想堂哥褚时仁。生命之痛、之烦恼在年轻的他那里已经慢慢累积成茧，做事，工作，不断地工作，成了他往后的生命里最大的精神寄托。

又是几月过后，褚时杰牺牲在进藏途中的消息也传来。褚家为中国共产主义的革命又贡献了一个年轻的生命。那时，褚时健正埋头于华宁风起云涌的征粮工作中，他是华宁县有工作能力、有思想、懂政策的干部，风华正茂、年轻有为。弟弟褚时佐、妹妹褚时英在母亲死后便跟在大哥褚时健身边，“我走哪里就带他们到哪里”。

风起云涌的运动

1951年，大西南地区的征粮工作宣告结束，但农村更为火热的革命还远未到高潮。在完成了每个家庭每个人的成分划分后，全国农村又掀起了减租退押和土改的运动。这一次的革命对象，是地主阶级。

1950年到1953年，是中国改天换地的几年，旧社会要全部打碎葬入历史

坟墓，中国共产党领导的新社会要顺利地过渡到新的历史阶段。新旧交替以革命的形式来实现，全国上下都投入轰轰烈烈的“辞旧迎新”变革中。每个人都在寻找自己新的位置，有兴奋的，有忐忑的。这不是一个稳定的时期，社会形态如此，人们的心态也如此。在时代洪流的裹挟下，对旧社会的改造难免出现矫枉过正的现象，1951年之后在全国范围内开始的减租退押和土改工作就是这样。

出生于20世纪80年代后的人大都不太了解所谓“减租退押”和“土地改革”是怎么回事。简单说来，这两项运动都是1949年中华人民共和国成立后，占中国大多数的无土地农民阶级向有产的地主阶级发起的重新分配土地权利的强制运动。“减租退押”运动里，“减租”是指减少地主向农民收取的地租；“退押”，是地主退还给佃户租种土地所支付的押金。而土地改革则是更进一步的运动，是将地主手中的土地分配给农民，土地所有权归于国家。

各种社会改造运动如此频繁地此起彼伏，是褚时健没有想到的。“哪里会想到运动这么多？而且波及面这么大。”但工作实在太忙了，几乎每天都有大事发生，褚时健没有更多时间去思考更深更大的问题。“听党的话跟党走”是那个时候共产党的干部们统一垂直的思想。

完成了征粮工作，褚时健旋即又投入“减租退押”和“土改”的工作中。1952年，因为工作出色，他成为华宁县盘溪区的区长。

在“减租退押”和“土改”这两场运动里，地主阶级是“阶级敌人”的身份，是镇压对象。正因为此，文化水平、出身各异的干部们在执行中央的“减租退押”和“土地改革”政策时，出现了堪比战争时期的你死我活的激烈场景。抄家、吊打地主、地主不堪折磨自杀身亡的事情频繁发生。

褚时健的做法不一样。“共产党的干部不能走到这一步。基本人性我们还是要有的。”

干部们在带领农民向地主索要土地权利的同时，也要求地主交出财产，即所谓“浮财”。褚时健领导的工作组曾经负责收取一名地主的浮财，有农户指这个地主藏了100两黄金，地主不认：“我长这么大都没见过这么多金子，哪里有？”工作组的成员急了，觉得老地主太不老实，三下五除二就绑了起来，地主急了要自杀，自然被拦住了。工作组的小伙子有冒进的，把老地主带回村里，把磨面的石磨挂了一块在地主脖子上：“你给我犟嘴，明天再不老实交出金子，枪毙你！”地主挂着磨盘被绑在柱子上一夜，第二天工作组的人信心十足地带着褚时健去开院子门：“今天该是要交出来了！”打开门，地主歪在地上，磨盘斜在地上，地主竟还在笑：“谢谢你们了，我长这么大还没戴过这么大的玉。”

褚时健脸沉下来了，告诉手下的工作组同事："你们过分了，哪有这么搞的？"他理解同事们的革命热情，但方式方法的确太过火。

他没想到还有更为极端的。另一个地主也因为不交出工作组认定的浮财，晚上被工作组的十几个人拎到村口，咔嚓嚓12支枪亮出来对着地主，枪响了，其实是对空打，吓唬地主的；回头看地主，早就吓晕过去。

"这么搞，达不到工作目的。农民还都同情他，这下人心也没了。"褚时健说。

褚时健自己去找地主们谈，给他们讲形势，告诉他们现在的政策就是要没收他们的浮财。如果家里真的有，现在不拿以后也要拿出来，熬几年，吃苦的是地主自己。

褚时健也注意在没收地主财产时，不武力不暴力，适当给地主留下生活费。"何必做得那么绝？都解放了，还搞阶级对抗？如果一刀切，那就成了整个阶级都是打倒对象，共产党的政策是争取大多数，这样做不合共产党的政策。"

褚时健有心得，开展任何工作，前提是要大家心服口服、心甘情愿，所以思想工作很重要。他习惯站在对方立场去分析事情利弊，得失也讲清楚。地主们早已被解放后的革命风雷吓破了胆，有褚时健这样耐心的干部给自己解释政策，厘清利害关系，大多数地主都愿意接受这个年轻人的安排。

"按我的理解，解放了，和平了，革命工作虽然不是请客吃饭，但也不是刀光剑影。"

"无论什么时代，基本人性都还是要的。"褚时健说。尽管解放前在昆明读书期间接触了不少共产主义思想，但褚时健真正理解共产主义，理解毛泽东思想，是在解放后，在屡次政治运动中。褚时健似乎不同于同时代的年轻人，并不蒙着头一股脑就扑进政治运动中，他更冷静，更有自己的选择。他当然拥护中国共产党，就像他所说，这是他的信仰，为此他的亲人付出了生命，他会心甘情愿地、执着地把这个事业进行下去。但除了对政治的理解，他也有对人性的基本理解。这种理解，有从母亲那里继承的善意，也有在昆明读书期间领悟到的人与人之间的诚挚和公平。这些，是政治所不能包含的。尽管他从来没有思考过这么多，也没时间想这么多，但这个朴实寡言的年轻人已然这么选择了。

他也从来不习惯把自己的思想弄得紧绷绷的，即便是革命气氛最为紧张的几年。"减租退押"和"土改"工作的间隙，他会抽空叫上几个同事，到县城附近山林里打几只麂子。云南的山林里麂子多，但这种动物很灵活，并不

好打。不过对于枪法很准的褚时健来说，不是难事。彼时华宁县委书记是一位从山东南下的干部，常叫勤务兵拎着一个竹筐来装麂子肉。“哎呀没想到他们吃那么快，隔个十天半个月就来扛半筐。”

1951年，政府要给每个人定家庭出身、家庭成分，这一政治身份在后面几十年对个人命运至关重要。给褚时健定成分时，工作人员问他：“你自己说吧，定个什么好？”在别人看来，褚时健从小吃了不少苦，家里并不富裕，自己的学费还要小小年纪的自己烤酒卖才交得出，顶多也就定个“富农”的成分。但褚时健仔细想了想，他觉得自己家有两亩水田，十几亩只能种点苞谷的旱地，按国家政策规定，属于有产的人家。“人要实事求是。”他说。于是他给自己报了个“小地主”的成分。或者，在他的理解里，这就是一件简单的“实事求是”，“地主”身份，他并不觉得就是一件耻辱的事情。

褚时健领导的工作组在“减租退押”、“土改”工作中卓有成绩，县上的领导非常欣赏这个有思想有办法的年轻人。1952年，褚时健正式加入中国共产党；1953年，褚时健进入云南省委党校学习，从此离开华宁。华宁县的人对褚时健印象深刻，20多年后，褚时健在玉溪卷烟厂已经工作一年后，华宁县委托玉溪行署的人转达邀请，希望褚时健再回到华宁，做县委书记。因为当地汉族和回族、彝族出现了一些民族矛盾，他们希望“让老褚来，他一定有办法”。

第五章

平静或不平静的生活

波澜不兴的生活

1954年至1958年5年间，褚时健从26岁到30岁，一个男性最有激情、最有抱负、最敢于为未来付出代价的阶段。从云南省委党校就读一年后，褚时健这5年是在玉溪地委机关单位度过的，他分别在玉溪地委宣传部和玉溪行署人事科任过职。像每一个对新中国满腔热情的干部一样，他一边认真领会着新政府的各项思想和政策，一边投入火热的新社会建设中。心，是纯净的；干劲，是无穷的。尽管这些工作被褚时健后来感慨为：并不太适合自己。

褚时健说自己的性格属于比较简单、爱出去跑跑那种。在地委宣传部和行署人事科的几年，他的工作是大量和人及文件打交道，各种文件、各种会议、各种人际关系……每天的时间都是填满的，包括周末也很难得有休息的时间。那个年代的机关干部，有着比后面几代干部几倍的热情和干劲。他们大都经历过新中国的成立过程，内心对共产主义、对社会主义中国有着垂直的信任和崇拜，为了这个信仰，个人的利益、得或失、辛劳或安逸、都不足挂齿。那是一个高歌昂扬、齐步向前的年代，个人服从于集体，集体服从于党中央，在思想高度统一的前提下，干部们都比画着相同的人生动作。褚时健身处其中，同样以年轻的热情迎接每天都在刷新的社会。那时，他并没有想过工作是否适合自己，未来自己会做什么，没时间想、不会去想；前程、往事在脑子里都被忙碌所化解，只剩下眼前的火热。

他的工作自然完成得不错，地委和行署里的干部大都年轻，有南下而来的，有本地成长起来的，性格各异，做事风格也各不相同。不过论办事能力，褚时健在一众干部中算得上出类拔萃。他最擅长和人谈话,化解对方的思想心结。在人事工作上，一纸公文还得加上干部的协调能力，政策规定才能执行下去。褚时健总是能不显山不露水，静静地就把事情处理了。他和人谈话从不谈大道理，但总能抓住对方的心思，三言两语就把问题谈通了。因此，他有了办事能干的名声，也交了不少朋友。



解放初期褚时健（后排左二）与同事们在一起

偶有闲暇，褚时健会和同事们一起长跑到郊区，锻炼身体。他的体质不错，从玉溪城中心到郊区10公里的路程，一口气跑下来丝毫不见疲态。年轻，总是好的。但对于褚时健来说，仅仅跑跑步算不上乐趣，他还是最喜欢拿鱼（捉鱼）和打猎。偏偏玉溪虽然有条河横穿整个城，但毕竟是人口较多的县城，随便摸鱼抓鱼还是不太方便，偶尔只能找地方钓钓鱼，这让他觉得生活有点沉闷，虽然玉溪作为地区行署所在地，工作上的方便之处自不待言。

母亲去世后，他尽着长兄如父的责任，弟弟褚时佐和妹妹褚时英一直跟在他身边。褚时英大一些，所以在褚时健工作忙的时候，常常是她带着褚时佐到大哥单位的食堂买饭吃饭，照顾弟弟的饮食起居。褚时健在云南省委党校读书时，褚时英已经到了工作的年龄。她读过好几年书，在解放初期也算有些文化的人，于是很顺利地在华宁县的供销社找到工作，算是生活独立了。而褚时佐要小褚时健十几岁，褚时健党校毕业到玉溪后，褚时佐也到了玉溪县城一所初中就读。

生活就是如此推着褚时健向前走着，忙忙碌碌。在机关单位做着人事工作的同时，他也不间断地参加各种工作组，到玉溪地区的各个县检查、深入工作。

所谓工作组，是党的上级机关对下属部门和单位进行检查、指导工作的一种工作方式，上级机关选派几位工作能干或级别足够的干部，下到下一级行政单位，从各个方面考察下一级单位和个人的工作。

听起来，这样的工作严肃又枯燥，但褚时健却因为工作组完成了人生大事：结婚。

在遇到妻子马静芬以前，20多岁的小伙子褚时健也曾遇到过恋爱对象。在老家时的表妹王兰芬虽然是父亲订下的婚约，但因为褚时健出生入死的革命生活，也因为时代的大变迁，两人的婚约早已不了了之。解放后，褚时健1952年在华宁进行土改工作，有一位从昆明工商银行到华宁参加土改锻炼的姑娘，和褚时健在一起工作。年轻人天然就合得来，两人慢慢有了感觉。但大概真的太年轻，也许因为工作实在太忙，两个人在生活中更愿意"扮演"革命人的角色，更愿意把时间投入到工作中去，男男女女的私人感情很快也就烟消云散了。

但年轻人的婚姻，自己不在意，别人也会在意。当时，许多革命队伍里的男性干部因为战争，耽搁了婚姻，解放后大都由组织出面，给老同志们找到了结婚对象。褚时健倒不存在这个问题，他有的是自由恋爱的时间，而且彼时的他，年轻有活力，皮肤黝黑，有一双炯炯有神的眼睛和高高的鼻梁，加之性格随和，工作能力强，很受姑娘们的注意。只是褚时健不算一个在男女感情上敏感的人，若非特别动心，他很容易就把一个对自己属意的姑娘给忽略过去了。土改后到玉溪工作，褚时健遇到了一两个或自由恋爱或别人介绍的年轻女性，但很快就成了过去。过了几十年后，他根本不记得当时是什么状况了。

但遇到特别动心的，情况就不一样了。

马静芬的故事

马静芬即便已经年过八十，虽然头发花白，脸庞瘦削，但她身上有两点保持了年轻时甚至是少女时的特点。一是她的眼神。那是一种利落的、简洁的，甚至严厉的眼神，和不熟悉的人见面时，这种犀利的眼神尤其明显。二是她的腰板。她从来都是腰板直直的，虽然因为年老，背稍微有些驼，几十年间也病痛不断，甚至得过足以击垮人意志的癌症，但她的腰板从来都很挺直，全然不像一个耄耋老人。

马静芬的出身和褚时健完全不同，她的父亲早年是兴文银行上海分公司的襄理，从云南昆明到上海滩工作的高级金融职员，收入和社会地位都不低。上海沦陷于日军手里那年，马静芬的父亲带着一家老小是坐着专机从上海飞到昆明的，可见家庭显赫的一面。不过这似乎也不能说是马静芬性

格要强的来源。马静芬的母亲不是原配，算填房，所以马静芬尽管是母亲生的第一个孩子，但上面还有一个哥哥和一个姐姐。马静芬从小就性格倔强有主见，小时候她的母亲会抱怨做襄理的丈夫忙得不管自己，马静芬小小年纪就会冷冷地劝母亲："你不要抱怨了，你生了这么多女儿，他都没说什么，也没出去找别人，不是很好了吗？"母亲也就不出声了。"大概天生性格就是这样不好对付。"她轻轻地笑着说自己。

其实马静芬的母亲是当年昆明女中的毕业生，家庭富裕，在当时算得上非常有见识的女性。在嫁给马静芬的父亲后，大概因为家庭事务复杂，少奶奶的生活过久了，慢慢也就习惯了指挥指挥用人、闲了打打麻将的生活。在马静芬的记忆里，母亲脾气不太好，但不算一个很严厉的人，尤其在对待女儿的学业上，母亲表现得并不是很在意。

马静芬3岁时由母亲亲自领着上了幼儿园，她只记得当时的幼儿园有一张三角形桌子给自己用，里面用来装书包、零碎东西之类。之后几年的幼儿园生活基本上就是"老师讲他的，我玩我的"，晃晃悠悠到了小学。马静芬的倔强性格在小学完全展露出来，小学没上多久她就回家跟母亲说不想去读了，母亲自然不干："为什么不去了？""我记不住。"她的回答倒也干脆。母亲劝了半天，给她讲道理，也问了很多次"为什么不念？到底为什么？"。马静芬最后找了个理由："那个老师是个小脚，头上还梳一个'鬏鬏'（云南话，发髻的意思），我不想跟她学。"话说得这么坚决，母亲也无可奈何："算了算了，不念算了，在家待着吧。"



20世纪30年代的马静芬一家

于是，她在家待着和兄弟姐妹、家里的用人玩，父亲工作忙顾不上管她。而且父亲母亲闲暇时还爱打打麻将，更没功夫管她。马静芬倒是在8岁就学会了麻将，因为大人们习惯了晚上麻将后要吃夜宵，小孩子们贪吃，就坐在麻将桌边边看边等那碗夜宵，看着看着不经意就学会了。

上过的几天小学仅仅教会了马静芬加法和减法以及一些汉字，一直到12岁，马静芬都对知识没什么概念。加之父亲几乎一年换一个工作的地方，一家老小便跟着四处奔波，马静芬更对学习没有兴趣。12岁时，父亲带着家人跟随银行到重庆任职，母亲又想起应该送马静芬去读读书，于是她重新入校。这次因为年岁大了些，也看到比自己小的人掌握了不少知识，自己心里也有些着急，马静芬沉下心来学习了。她记得刚进新学校那天，校长给自己考试摸底，可自己却连除号都没有写对，母亲着急得在窗外拼命比画："不是那样！这样！这样！"不过，因为聪明伶俐，马静芬学习起来很快，她后来回忆说："班上大概是我最先掌握鸡兔同笼的各种数学问题。"不过，她终究对学习兴趣不大，后来又转学到上海，念到初一后就彻底不上学了。

抗战期间，马静芬和家人辗转昆明、重庆、上海，生活虽然有些颠簸，但家庭小环境却是富足安逸的。虽然她对于衣来伸手饭来张口的日子很无所谓，但复杂的家庭结构和富裕人家的各种问题对于她来说再熟悉不过，也再厌烦不过。

马静芬的童年和少年都是中国处在战争中的时期，不过因为是女孩子，家庭环境也把她和兄弟姐妹们保护得很好。战争对于马静芬来说没有太深刻的印象，她只记得有一年银行迁到云南保山，一天正是"五一"节，她和姐姐挥舞着小旗子跟家里人在公园，突然天上许多飞机轰鸣而过。公园里的人不明就里，还带着小孩子们一起数："一架，两架，三架……"然后飞机就开始往下投掷炸弹，公园一片混乱。"那是1941年吧？太久了不记得了。就记得我们一起进公园六个人，死了两个，重伤了两个，伤了两个。我和我姐都带了伤。"

马静芬说的正是1941年，日本对云南进行系列大轰炸的时期。那些飞机从腾冲方向飞过来，一路飞一路炸，云南人死伤无数。在马静芬的记忆里，还有在防空洞里大人为了小孩子的哭声不要传出去，死死捂住孩子的嘴，结果把孩子捂死的记忆阴影。那个年代女孩子的成长，因为时代而造成了许许多多冰冷的回忆，她们的性格里，自然也就有了很多坚强吧？

外面在打着仗，家里兄弟姐妹众多，马静芬辍学在家的日子也并不清静。在上海读书的时候，她因为上手工课，学会了织毛衣和其他一些手工，所

以偶尔在家动动手做手工，倒也不觉无聊。马静芬的手很灵巧，她的手工总是得人夸赞。但马静芬从来都有自己的主意，别人夸不夸对她影响都不大。有时用人来催她把衣服换下去洗，她心里想的是：“那么多衣服你都在洗，你不累吗？”但她嘴里也不表达，只是“不换就是不换”。

马静芬在家中的女儿里排第二，按西南人的传统说法，家里的老二通常性格别样一点，脑子好用一点。马静芬也给人这个印象，家里人都有共识：“二小姐不好惹。”

父母大概看她没什么事情做，算算年龄已十五六岁，按习俗应该是订婚的年纪了。母亲半开玩笑半生气：“不念书就把你嫁掉！”她看中了自己娘家的一个侄子，觉得很适合自己的女儿，没想到告诉马静芬后，二小姐不喜欢，生气了：“我不和他！”母亲听了也没在意，以为女儿害羞闹点小脾气，依然把侄子请到家里来做客。

马静芬知道了母亲的心思，她起了另外的主意。家里有只很凶的大狗，平时都用链子拴在门柱上，怕它吓到人。有一日马静芬听说那位表哥要来家里，就悄悄把狗链子解开了……结果可想而知，大狗狂吠起来时，可怜的表哥夺门而逃。

大家并不知道这是马静芬的恶作剧，所以表哥还会再来。马静芬也没法第二次再解狗链子，只能甩脸色给表哥看。一次，表哥到家后表示要洗漱洗漱，有用人给他指了洗漱架，马静芬心想有好戏看了，悄悄闪躲到一边看着，大气不出。她知道洗漱架上除了香皂肥皂，还放了一支很像牙膏的外用药膏，表哥肯定会弄错。果不其然，表哥拿起药膏往牙刷上一挤，张嘴就开始刷……结果可想而知，可怜的表哥……牙齿顿时红了。“后来想想还是后怕的，要是他吞下去毒死了怎么办？”马静芬年老后恢复了当年的俏皮劲儿，调皮地说。

这次马静芬挨了母亲的骂，但母亲也知道了女儿的心思。母亲了解自己这个说一不二的二女儿，不再安排这门亲事了。

父母的安排算是失败了，有个性的马家二小姐觉得应该找自己的出路。1950年，云南解放，解放大军进入云南。马静芬看到外面火热的世界，想想自己厌烦多年饭来张口衣来伸手的日子，决定参军去。

马静芬的影集里一直留着一张1951年12月她从边防保卫局教导队四区队毕业时和二组战友们的合影。当年19岁的马静芬在画面的中间，清秀圆润的脸上全是稚气和青春的倔强，就像她更小时候的照片一样。她没有一般人照相时那样对着镜头露出的笑容，她的嘴紧紧抿着，眼神笃定，让人天然有距离感。照片中的她不算最美艳，但是，无疑是最特别的一个。照片

上的几位男性领导据说大部分都和马静芬吵过架，有战友告诉马静芬：“领导错了也不可能向你道歉的。”马静芬也开朗：“没关系，反正我已经吵出来了，出气了。”

马静芬最早在解放军的十三军里当一名战士，后来转到边防保卫局。但家人不太同意她在部队待着，大概传统的观点觉得女孩子还是少跟刀枪战争打交道比较好，虽然马静芬在部队的大部分时间是在文工团工作，但毕竟那里是属“武”系统。



1951年马静芬（后排正中）和边防保卫局的战友们

1953年，马静芬从部队退伍，被分配到昆明附近的呈贡县中心小学教书，虽然是乡下，但这份工作很让家人满意。

不过马静芬发现自己在学校过得并不是很开心。本来，一个年轻漂亮的女老师从部队文工团下来教书，有资历有气质，学校的领导和老师都很认可她。但是她发现地方单位的风气和部队的作风有很大差异，这里有明显的利益之争和复杂的人际关系。马静芬自小在家我行我素，在部队也是很简单的环境，自然不习惯这样的地方。特别是每逢周末，马静芬更感到别扭。周末的时候，学校例行有政治学习，学习结束之后，多数要安排一场舞会，年轻女老师必须出席，任务是教首长们跳舞。

这是解放初期许多国家单位的休闲例排节目：教首长跳舞。革命队伍里不少年龄或大或小的领导们，因为长期在战场，没有机会放松自己，自然也就不会跳交际舞。解放后，和平生活到来，各国家单位都贴心地安排周末舞会，让有文艺特长的年轻姑娘教首长们跳舞，还借此促成了不少革命姻缘。

马静芬这才知道为什么学校会把自己招来当老师，大部分原因应该是会跳舞，还是一名文工团女兵。但是，她自己的安排是周末政治学习后就回昆明的家，呈贡到昆明也就是一趟火车一小时的车程。

她常常请假，学校领导非常不高兴。

一次，学校已经连续几个月两周才放一次周末假，马静芬已经很久没回家，但周五校长又宣布：明天周末不放假，学校要开会。马静芬憋不住了，她身体一直有些不舒服，想回昆明找医生看看。于是她找到校长请假，校长自然不批："又请假？要开会！不能走。"马家二小姐马静芬急了，开口说道："我是去看病。死了你负不负责？"

校长没辙，只能准假。马静芬是赌气回的昆明，自然也就没按规定时间回来。

而这个时候，正好褚时健作为地区领导到了呈贡县检查文教工作。

两人的缘分就此开始。这是新中国成立后的1954年，褚时健26岁，马静芬21岁。

结婚

褚时健在地委和行署工作期间，除了常规的人事工作，还要时常带着各种工作组、工作队到下级的县、镇去蹲点检查工作。1954年，玉溪地区开展小学整顿工作，正在玉溪地委宣传部工作的褚时健和地委共青团的书记两个人负责此事。工作检查到呈贡县，褚时健在中心小学召开了一场座谈会，主要内容就是听校长介绍教师队伍情况。校长说着说着，"马静芬"这个名字就引起了褚时健的注意，因为校长在汇报教师队伍存在的问题时，"马静芬"三个字频频被提起。褚时健听明白了，这是校长认为最不听话、最不守规矩的一个老师，而且还是个女老师。

既然说得这么严重，散会后褚时健就让校长把老师们的档案都拿来看看。他也很好奇，一个女教师，怎么就成了"最不听话的"呢？校长拿出一摞档案，褚时健一张一张仔细看。看到马静芬的档案时，褚时健特别留意了一下自我介绍一栏，本想看出"坏"的痕迹，没想到看着看着褚时健却得出完

全相反的印象："短短100多个字，写得非常得体，抓得住重点，没有一句空话。一个只有小学文凭的年轻姑娘，比高中生、中专生表达得还要清楚。"再看看照片，小小的证件照，却能看出这姑娘眉清目秀。短短半天，褚时健对马静芬竟产生了好感，尽管还没见面。

工作队长毕竟做事严谨，有了好感后，还是做了一些调查。他叫来呈贡县委宣传部的小赵，点了五六个呈贡中心小学老师的名字，"你把他们的情况说来我听听"。这几个名字里就有马静芬。事实上，褚时健也只认真听了有关马静芬的那段介绍。听完介绍，褚时健忍不住对小赵说："不咋个坏嘛，哪有说的那么严重？"小赵听了叫苦连天："哎呀，你不知道，个个都怕她。"

60年后褚时健回忆当年感情的开始时，偶尔会把顺序记错："好像是先看的档案，才开的座谈会？"马静芬会立即纠正："搞错了！你以前和我说的是先开座谈会，再看的档案！"褚时健笑笑："唉，当时都乱了。"

应该是心有些乱了。之后呈贡中心小学的分组讨论会，褚时健都出现在马静芬所在的小组，不怎么说话，只是静静听大家发言，坐一两个小时就走了。经常见面的两人很少交流，一个是领导，一个是普通教师，偶尔说两句也都是例行公事。年轻的马静芬没多想，只是觉得奇怪："工作队这个队长怎么老在我们组开会？"不过，她对褚时健的工作评价很高，觉得这个领导实事求是，说话都在道理上，而且不啰唆，她觉得自己很愿意听这个年轻队长的一些工作建议。这对于马静芬来说的确不容易，在中心小学工作的一年多，她对于周围的人和事基本上持看不起的态度。

对于褚时健来说，这些小组会议就很重要了，他在慢慢观察这个给自己好感的女老师到底是怎样一个人。慢慢地，他发现自己对马静芬的好评越来越多，"很努力，很认真，聪明，有想法"。他对马静芬的心思差不多已经定了，但他倒也不着急，因为还不知道马静芬的心思，"后面的工作慢慢做"。

因为马静芬的表现的确出色，褚时健于是和一起下到工作队的共青团书记商量，把马静芬抽调到了教改工作队。马静芬先是被调到玉溪当时条件最不好的元江县去教改，然后又去了玉溪地区条件比较好的通海县进行教改。但无论条件好坏，她越发令褚时健惊奇：虽然年纪轻轻，小姑娘做事说话却利落爽快，而且原则性很强。1954年，她因工作出色，入党申请被批准。"我越来越觉得她和其他人不太一样。"褚时健后来回忆说。而且他也承认，一年之内把马静芬调来调去，是有意为之，他就是想看看马静芬到底是什么样的性格。在通海工作期间，马静芬还被请上教职工大会的主席台，发言讲述自己的教改经验心得。走下讲台后，褚时健对她说："小马，过五关斩六将啊！"

决定性的一次谈话是在通海县进行的。马静芬在通海工作的最后一天，褚时健把她叫到了办公室。马静芬以为又是一次有关工作的谈话，兜里装了个小本子就去了。两人面对面坐下，中间隔了张大桌子，桌子上还放了两个暖水瓶，以至于褚时健看不到马静芬，马静芬也看不到褚时健。马静芬掏出本子等着褚时健说话，没想到等了半天对面也没出声。马静芬心里正犯嘀咕，褚时健说话了……说了什么，2014年马静芬和褚时健在回忆时都表示不记得了，有旁人帮忙回忆说应该是："你觉得我怎么样？"这一类话，不过褚时健笑笑，觉得自己当时应该不会这么表达，他应该更含蓄一些。能够想象，在那个年代，在那样的时代背景下，个人情感的表达不会有什么浪漫和感情色彩，况且还是从来不太会表达自己感情的褚时健。

无论如何，那就是一场隔着两个大暖水瓶、靠声音传递的表白。马静芬说自己是怎么回答的，怎么走回宿舍的，大脑里完全是空白。她只记得当晚把自己藏在被子里，哭了半个夜晚，室友无论怎么问她也不回答。

这场哭泣，不是高兴也不是害怕，只是一个年轻女孩子在爱情和未来面前的惶惑和不知所措。

紧接着，马静芬的不置可否让褚时健和周围人都着了急。褚时健的部下们有机会就向马静芬介绍褚时健的能干和吃苦耐劳。后来马静芬说："后来我才知道，他们都是华宁人！"但她还是动了心，她想："一个党员，应该不会错吧？"况且褚时健在干部群体里口碑太好，她觉得自己好像找不到拒绝的理由。偶尔褚时健会约她去城郊散步，她也越来越自然地赴约了。

她把褚时健的一张小小证件照带回了昆明家中，让家人看看。没想到姐姐妹妹们的反应是："好黑！""看着好凶！""好老啊！"马静芬急了："人家才26岁！"

1955年，褚时健和马静芬领证结婚。马静芬说自己都没到民政局就拿到了结婚证，因为褚时健拿了她的相关证明，自己跑了一趟民政局，回来两人就已经是合法夫妻了。但这一天的日期马静芬记得非常清楚：1955年10月20日。然后她和褚时健花了10元钱买了点糖，两人都换了身干净衣服，请两边的同事到褚时健单位会议室坐坐，领导也发表了谈话，大家吃了喜糖，说说笑笑一番，两人的婚就算结完了。本来马静芬和褚时健商量，从会议室出来再请大家去看场电影，褚时健"哦！哦！"答应了几声，马静芬就没再问。"结果我的同事们去了电影院，他也不在，没看成。"马静芬躲在屋子里，生了气。

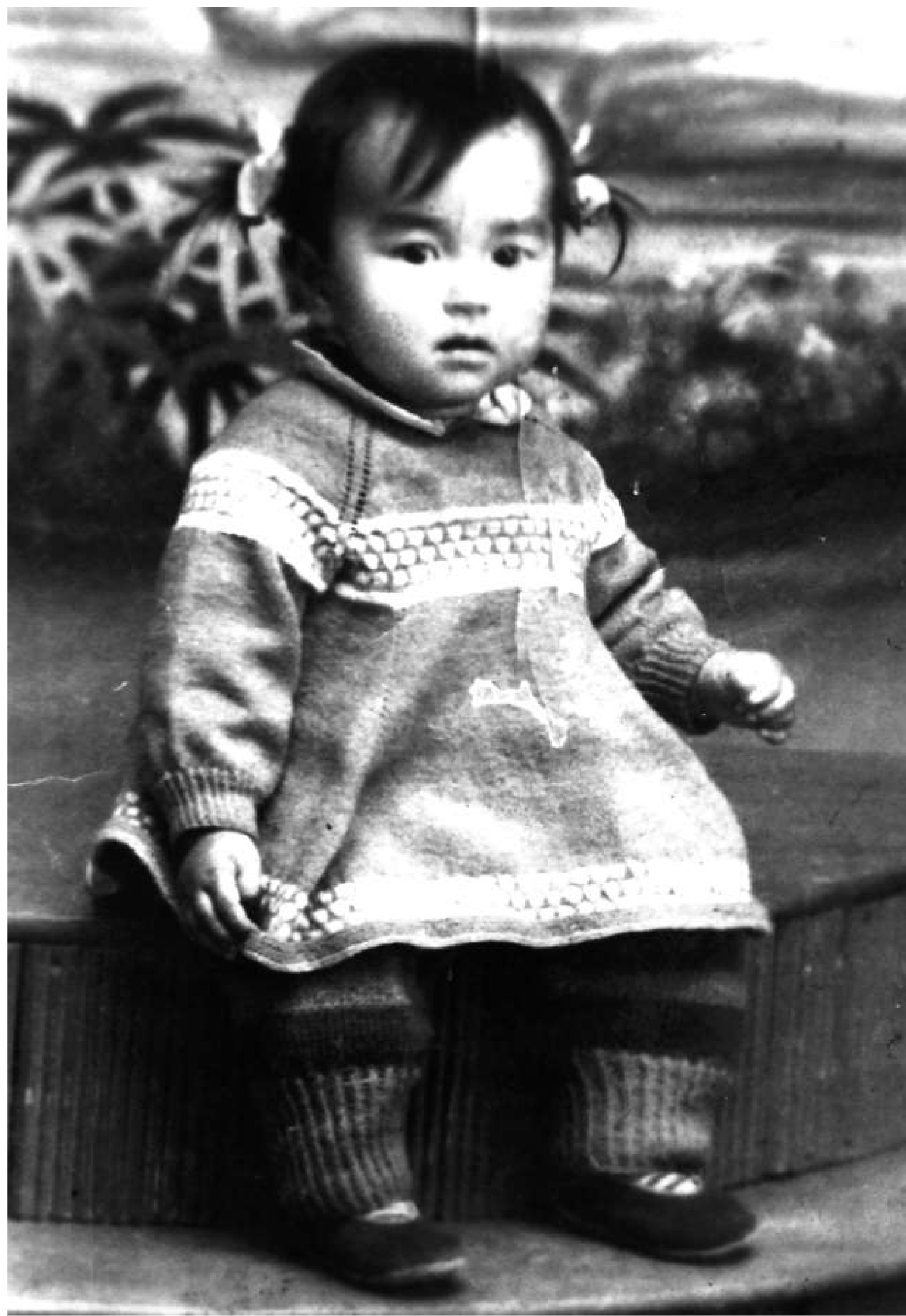
结婚三天后，又生了一场气。因为褚时健当天没回家，也没留任何话，马静芬新婚新妇，也不好意思问别人。两天后褚时健回来了，没事儿人一样，马静芬放下了担心，却气不打一处来："你去哪里了？"褚时健说："出

差嘛，去峨山了。”

婚姻生活开始了，一地鸡毛。于褚时健、于马静芬这两个婚前生活轨迹完全不同的人来说，新的考验、新的磨炼开始了。这是不同于战争和革命工作的考验和磨炼，平淡生活的婚姻就像淙淙溪水击打着顽石，一切改变都在不知不觉中开始并完成，男女皆如此。

马静芬不仅要适应和自己生长背景完全不一样的褚时健，还要适应和褚时健的弟弟褚时佐相处。那时褚时佐在玉溪的一所初中读书，平时住校，周末回家。褚时健的工资在当时玉溪干部里算较高的，每月有90元。因为要承担弟弟的生活费、学费，日常生活倒也没体现出高工资的优越，不过在那个年代，在国家干部之间几乎也没有贫富差距。褚时健习惯把钱放在抽屉里，弟弟每次回家就自己从抽屉里取，取多少褚时健也不管。他也不算一个特别细心的兄长，大概因为离开家比较早，他对如何照顾人比较陌生，所以和褚时佐的沟通也并不多。况且二人相差了十几岁，褚时健几乎把褚时佐当成一个小孩子来看。

结婚后，马静芬觉得应该担起哥哥嫂嫂应有的责任。她看褚时佐每周末回家，不看书不学习，回家的主要事情就是从抽屉里拿钱，然后就出门玩去了。她提醒褚时健：“是不是要过问一下你弟弟的学习？”褚时健才想起叫褚时佐把功课拿出来检查检查，这一检查不要紧，弟弟的作业本上几乎全是大红叉，褚时健很生气：“你这是在学些哪样？”把弟弟大骂了一顿。马静芬提醒褚时佐：“下周记得再把作业带回来。”过一周，褚时佐又回家，打开作业本一看，全是大红勾。褚时健更生气：“哪有进步这么快？！你是不是抄了人家的？”褚时佐不出声，又被哥哥骂了一顿。马静芬说：“后来褚时佐和我们相处很不好，大概从那个时候就开始记我的仇吧？”



女儿褚映群幼时

家庭的事情褚时健是能不管则不管，他的工作很多，也没有养成对家庭依恋的习惯。显然，一个16岁就离开家庭、10年来一直在艰苦条件下颠沛流离的男性，很难因为婚姻就改变行为方式和思维方式。这一点令马静芬非常不满。作为一个从富裕家庭成长起来的年轻姑娘，她对婚姻有很多期待，对丈夫也抱有很多希望。两人明显在这一点上毫无默契。马静芬觉得根本不了解自己的丈夫，而褚时健丝毫没感觉到妻子的不满，他的心思依然全部在工作上。

婚后不久，马静芬怀孕了。她想象中来自丈夫的体贴和照顾全部没有变为现实，多年后她依然有些不原谅当时褚时健的粗心："我让他去帮我买条鱼，他竟叫我去食堂吃！"1956年11月，女儿褚映群出生。马静芬知道要指望褚时健帮忙带孩子是不可能的，于是，她把母亲从昆明接到玉溪，帮自己照看映群。这时，褚时健已经调到玉溪行署人事科任科长，工作更忙了。马静芬自己也调到距离玉溪城外10公里处的大庄小学任教，因为交通不方便，教学任务也很重，她经常住在学校，于是家里常常是马静芬的母亲一人带着外孙女褚映群。

在马静芬看来，褚时健如此粗心是因为他自己的母亲曾经历尽苦难，所以觉得妻子受的苦都微不足道。而褚时健觉得自己并没那么想，他的解释是："那时一心在工作上，真的没有想那么多。"

最让马静芬觉得糟糕的一次是自己入医院做手术，褚时健居然那天还安排了会议，医院里只有母亲领着褚映群陪着她。看着老的小的都在哭，马静芬心里委屈万分，她觉得自己实在不能理解褚时健。

对于大多数年轻的中国女性来说，婚姻是生命的全部，而对于年轻的男性，婚姻只是生命的一部分。所有有关婚姻的抱怨和不理解，大都来源于这个意识上的分歧。而妻子对丈夫的抱怨，也大都是"不关心，不体贴，不爱、不管"。任何年代皆如此，马静芬和褚时健之间也是这样。

第六章

波澜骤起

风暴来临

有时想想，满地鸡毛蒜皮的生活对于普通人其实是幸事，起码这意味着生活无大事。每个人都可以随口、随时抱怨生活里的小麻烦小磕碰，但真正的大风大浪来临时，有几人能承受？

1957年，中国开始大规模的“反右”运动。中国电影史上有一部根据同名小说改编的著名反思电影《芙蓉镇》，里面有一个出身贫农的无赖角色王秋赦，在解放后的各个政治运动中如鱼得水。当“文化大革命”结束、中国彻底结束阶级斗争为纲的日子后，他失落到发了疯，每天在镇上敲着破锣大叫：“运动啦！”

1957年开始的“反右”运动影响深远，这是中国共产党在新中国成立后发起的第一场波及全社会、各阶层的群众性运动。

1957年6月，当褚时健看到中共中央发出的“反右”运动红头文件时，他正任玉溪行署人事科的科长。很快，早就训练出政治运动神经的各级地方组织行动起来，褚时健被迅速任命为玉溪地区政法系统的“反右”小组副组长。

这场运动无疑让当时各级单位风声鹤唳，参与其中的人的思想压力和内心紧张可想而知。一日，褚时健在办公室仔细阅读了有关如何定性“右派”分子的文件后，内心很不平静。他拿着文件回到家，马静芬正在午睡，褚时健“啪”的一下把文件扔到床上，闷声在一边坐下。马静芬被惊醒：“你做什么？”褚时健低沉着声音，几乎有些恼怒地回答道：“你看看！”

按当时的指导性文件，右派比例要在5%～10%。但是，在当时一边倒的政治鼓吹下，几乎任何系统、任何单位都揭发出了比这个比例更高的“右派”分子。更为糟糕的是，在上级单位对这种比例偏高的单位做出认可的姿态后，更多同级机关或单位几乎以竞赛的心态开始“揪出”更多的“右派”。

云南玉溪地区政法系统当时600多人，各级单位报上来竟有160多人，褚时健和任“反右”小组组长的玉溪行署秘书长王瑞亭一翻看名册，两人都沉

默了。160多人里面，不少人是他们俩再熟悉不过的人，有曾经的战友、同事、要好的朋友。褚时健怎么也不能相信，这些人会是妄图推翻中国共产党执政地位的人。“他们有什么能力去反党？也许就是说了几句话、提了一些意见而已。”他心里很清楚，这些人是怎么被划成“右派”的，白纸黑字，褚时健看得触目惊心。他无法想象这些人的命运，在经自己的所谓审核后，就将发生翻天覆地的变化。

褚时健无法接受这么大的“右派”比例，按他的一贯作风，心里不理解的事情一定要向上级领导汇报。于是，他将内心的疑虑向行署领导说了出来：“比例太高了！中央的指导意见是5%，现在我们这里都已经超过20%了！”但领导的想法和褚时健不一样：“还有的地方比我们高嘛！”褚时健不语，沉默良久。领导有些不耐烦了：“我们一定要拥护中央的决定。你可以把比例降下来，但后果你们也要考虑考虑。”

褚时健心里也明白自己如果把比例降下来，可能会出现对自己不利的结果。但是，“真的划不下去了”，他说。他和王瑞亭在名单上一再删减、恢复、删减，最后，“无论如何不能再往上增加了”。他们将160多人减下一半。“右派比例13%，可以了吧？超出毛主席说的5%很多了。”褚时健对王瑞亭说。“本来按我的想法，7%就差不多能交差了吧？但实在没办法了。”他后来很无奈地说。

很快，玉溪的“右派”们卷好行李，被遣送到条件艰苦的玉溪元江县红光农场。这些人从此失去了正常人的身份和生活，失去了曾经计划或憧憬的未来。“右派”的身份犹如黥刑在面，成为永远的印记和阴影。

13%的比例还是让褚时健落下了罪名：同情“右派”。“我其实是思想简单，我总觉得要实事求是，党中央的话我们当然要听，但也要结合实际情况来听。明摆着一个爱党爱社会的人，我们都了解的人，就因为一两句话，非说他是‘右派’。这种事情还是不合适。”

蓦然“右派”

褚时健越来越不理解当时的时代。在他看来，仗打完了，人民安定了，还有那么多阶级敌人吗？他很迷茫。共产主义、中国共产党是他的信仰、理想，他丝毫不怀疑党的政策，但是，党的政策每每到基层执行时，为什么会夸张到如此地步？他百思不得其解。

1958年，“反右”运动余波未退，“大跃进”运动又来了。不符合经济规律的行政命令，必然导致浮夸风和瞎指挥。

所以当已经不再担任“反右”小组副组长，火线调往玉溪地委7亩冬季稻试

验田做负责人的褚时健报上3000斤的亩产量计划时，玉溪地委办公室主任发愁了：“太少了。人家和你一样的试验田，报了1万斤。”褚时健告诉他：“3000斤已经多了。我是种过地的人，我们这里是一季稻，一亩地一年产个八九百斤就算好年景了。我报这3000斤算夸张了，根本做不到。”主任觉得褚时健不开窍：“我们是在搞‘大跃进’运动，是搞试验田，你报个5000斤吧！”

褚时健无奈报上去了，他心里清楚，那就是个数字，一个假数字，一个会带来严重后果的假数字。他知道主任心里其实也明白。“我们是党员，为什么要作假呢？”褚时健内心越来越郁闷。

那时中国的政治局面，就像皇帝的新衣，大家都知道，但都无法开口。

怪象在褚时健的视野里越来越多。褚时健的固定职务是行署人事科科长，负责整个玉溪地区干部的人事任免及干部的困难补助。所谓困难补助，是指月收入在50元以下的干部，地委组织部核定后，开名单给行署人事科，由褚时健这里发放补助。一日，时任行署专员的冯姓领导专门叫上褚时健一起吃饭。褚时健以为专员要谈工作，不以为意。饭桌上，专员拍着褚时健的肩说：“你不知道啊，我一天要抽两包‘大中华’，工资都被我抽完了。媳妇责怪我得很，说我抽多了。”褚时健听得云里雾里，他不知道专员为什么会这么讲，因为根据政策，专员家的收入不低，专员是国家干部13级，一月120元钱。专员妻子是干部17级，也有90多元。而且专员只有一个孩子。“我心里还在想，你家收入不低嘛，怎么抽个烟还被责怪？”

大概专员看出褚时健的疑惑，又拍他的肩：“你咋个没理解？”褚时健确实没理解专员其实是跟自己要福利费的意思。后来专员又专门请褚时健的岳母吃了一次饭，意思也是暗示希望褚时健把自己加在发放福利费的名单上，但褚时健还是没有理解他的意思。

直到1958年底的一天，这位专员同志组织了一次针对褚时健的会议，会议主题就是要褚时健自己检讨，褚时健才恍然大悟。褚时健平时大概也知道一些专员对自己不满，不过严重到组织玉溪行署的所有科局级干部到会来让自己检讨，他的确没想到。

专员让大家发言，结果全体沉默，没人吭气。专员火了：“你们不说我说！褚时健你这个人事科长怎么当的？！专员要饿死了你都不知道！”褚时健坐在椅子上，一下就明白了：原来如此！他不禁笑了起来，心想：“专员啊，你真是肮脏了。”这一笑，让专员更恼怒，专员使劲拍了一下桌子：“专员批评你，你还敢笑！”

褚时健觉得深深失望，党内怎么出了这样的干部？只有私利，没有国家观

念。褚时健苦恼极了：这到底是怎么了？

专员对褚时健的私怨似乎非常深，他甚至对一位地委副书记咬牙道："不把人事科的褚时健划成'右派'，你把我这个专员撤了！"

1958年底，全国'反右'运动已经接近结束，但运动突然回光返照般又卷土重来一轮，历史上称为"反右补课"。这一次，又划定了一大批"右派分子"。12月，褚时健接到通知，自己已经被划为"右派分子"。

褚时健拿着通知书，无奈、委屈、愤怒……种种难言的情绪。他问行署专员："你们揭发我这几条，哪条站得住脚？你顶多说我一句同情'右派'是不是？"

话别

一旦被划为"右派"，就必须尽快到指定农场或其他指定下放地方去报到。褚时健的新去处是红光农场。褚时健一夜未眠，心情不平静，不知道该找谁说。第二天，一个星期天，褚时健去了马静芬工作的大庄中心小学。那段时间，女儿在大庄和马静芬待在一起，他去和妻子女儿告别。

马静芬已经有了预感。在褚时健来之前两天，玉溪政府就有几个人到了她的住处，"背了枪，到处翻，到处找，把我吓坏了"。背枪的人什么也没透露，只说来找东西，马静芬不敢反抗，只能抱着女儿躲在角落。

之后两天，没有任何说法和消息，她决定回到玉溪家中看看到底怎么回事。把女儿映群背在背上，她准备出校门找找车，看能否把她们母女捎回玉溪。正走到校门口，她竟看见褚时健脸色低沉、脚步匆匆地走来。马静芬问他："你怎么来了？我正要回家去。"褚时健的回答好像生了气："还回什么家？走，走！去你宿舍。"

两口子带着孩子急匆匆回到马静芬的宿舍，甫一进门，褚时健就掏出家里的存折交给马静芬："你放好。我要走了。"马静芬大惊，待褚时健告诉她自己已经被划为"右派"，要马上去元江了，马静芬心里已经乱了套，只是问："过几天就走，你咋个现在才来说？"褚时健告诉她："我被管制了，没办法告诉你。今天能来都是因为星期四就要走了才让我来的。"马静芬慌了神，眼泪流了下来："那我们去哪里？"褚时健沉重得感觉自己都要受不了了，他定定神告诉妻子："你们就在玉溪待着，好好过。以后的事以后说。"

几天后，1959年1月1日，新年第一天，没有新年的明媚，四处阴云密布。褚时健收拾简单的包袱，与另外一些"右派分子"一起，坐上一辆破烂

的客车，去往元江县红光农场，去往他人生中、命运里前所未有的低谷。

褚时健自述
我的1958

我是在1958年底的时候被划成“右派”的。“反右”运动是从1957年开始的，到1958年应该说都接近尾声了，但谁知道又来了一次“反右补课”，我就成了玉溪地区的最后一批“右派”。

年纪小的人不懂一个“右派”身份意味着什么。在那个年代，“右派”就是人民的敌人，是反对共产党的人，对社会主义不满的人。我很想不通，我怎么会是这样的人呢？十几岁我就和我的堂哥们一起参加了革命，对中国共产党只有无限的信任和忠诚。党说的话，我是绝对相信和服从；党做的决策，我坚决执行。但是，这一次，是党判定我是“右派”。

我当然很痛苦，可以说人生从来没有那么痛苦过。玉溪地区行署专员宣布我被定为“右派”那天，虽然我也有一些预感，但真正这个消息确定下来，我心情一下就沉重起来，而且有些绝望，这真的是从来都没有过的感受。当时我很想找个人坐坐，聊一聊，但我一下子竟不知道该找什么人。我平时朋友多，但那一天，我想不起来要找谁坐一坐，说一说。

我首先想，是不是应该马上去找我妻子？她那个时候不在玉溪城里工作，她在城郊的一个学校做教师。我工作很忙，很少去她那里，每个周末基本上都是她回到我们在玉溪的家里。但我马上放弃了这个想法，我妻子和我不一样，她出生在城市家庭，家里兄弟姐妹也多，从小没受过什么大的苦，我这么大一件事告诉她，她可能会受不了。而且，做了“右派”，就要马上被送到农场去，我应该把家里先安排好。我家里大的那个娃娃那个时候才刚刚两岁，跟着她妈妈一起在学校住着。算了！还是我自己先冷静下来再说。

我又想，或者应该和某个好友聊一聊。当时在玉溪工作的干部队伍里，不少和我经历相似也同事多年的人。我这个人嘛，没有走多少地方，读书在昆明，打游击就在玉溪地区、红河州这一带，工作一直在玉溪，所以相熟的人还是多。我平时虽然不爱和人说说笑笑，走动走动，但我自认为对人很真诚，所以说话做事大家都还很信任。评定“右派”时，专员组织我的批判会，会上没有人吭气，搞得专员火气还很大。但是，我想来想去还是想不出要找谁说说心里的难受。那几年，说什么都容易犯错，不晓得说出哪一点就触犯了政策，大家都习惯了少说、不说。而且我当时身份已经是“右派”，和人接触容易连累旁人。还是算了。

可能最适合去找的人是我的堂哥褚时俊，我两个从小在一起，性格相投，玩在一起，学习也在一处。我人生中很多关键时候都是他在指点我。从他去北京读书后，有几年我们很少见面。云南那几年正混乱，我在游击队打仗，他在读书。云南解放后他回到云南工作，在云南省供电局做高级工程师。他本领高，是清华大学的高才生，工作上也是业务骨干。虽然都在云南，但我和他工作都忙得不着家，两人见个面也很难。“右派”这件事发生了，我很想和堂哥聊一聊。我的心情里面，痛苦绝望是大部分，还有一部分，是不理解，像我这样的人，怎么就成了“右派”？政策怎么就走到了这一步？

在“反右”运动开始的时候，我是“反右”小组的副组长。对于“反右”运动，开始的时候大家都是持拥护态度的。从1950年云南解放到1957年，我们国家的政治运动几乎没有断过，现在想来真是很折腾。好不容易不打仗了，怎么不好好搞经济建设？大家都有好日子过嘛。但当时我还没这么想，只是觉得党中央的考虑一定有道理，国家这么大，国内国际形势都很复杂，有点阶级敌人怕是不假。那个时候大家革命热情都很高，运动一来就积极响应。但现在回想，每一次政治运动，中央的政策到了地方，都被执行成了人整人。政策走了形，人心慢慢也就变了，所以才会搞出那么多“右派”。你想想，一个国家，揪出来几十万反党反国家的“右派”分子，这个比例是不是太大了点？

我做“反右”小组副组长的时候，最头痛的就是这个比例。党中央的文件上指导数字说5%～10%，这已经不少了。而且这就是个指导，没有硬性要求。但到了下面，这就成了一个基数，大家都比着把比例提高，好像不这样搞就不是爱党爱国。在我看来，什么事情都要实事求是，按比例揪人本来就有问题，更不要说把比例无限制提高了。

当时我和组长的意见是差不多就行了，比如6%、7%，国家的指导政策我们也算靠拢了，又不至于把那么多人打成“右派”。周围的干部大家都很熟悉，哪有什么反动分子？你要说想法，人和人肯定不一样，不可能整齐划一，一人一个脑袋是不是？想法不同不等于他要反党反国家，一家人都有几张嘴嘛。

但是，我的想法被领导否定了。后来，我们系统600多人，整出了80多个“右派”。两个大客车，把他们全都送到农场去了。哎呀！说老实话，我心里太难受了。这一去，就意味着家庭不再圆满，工作没有了，工资大幅度降低了，整天还要受周围的白眼，完全是另外一种生活。1958年，老是听说这个“右派”离婚了，那个“右派”自杀了，都是家庭出了问题，思想上想不开。

结果，我自己也遇到这样的命运安排。那一年我30岁，虽然比起现在30岁

的年轻人感觉上要老成一些，但那时候正是年富力强，希望做点事情的时候，突然碰到这样的事，觉得一切都完了，什么希望都没有了。

在去农场报到之前，我去了趟昆明，是专门去找褚时俊的。他听说我被划成了“右派”，吃惊得不得了：“你不是‘反右’小组的副组长吗？怎么反倒成了‘右派’？”我把整个情况给他说了说，我觉得一是当时行署专员对我个人有意见，另外一点就是那个“右派”比例的问题。

褚时俊沉默了很久，他被我的消息惊到了。我们兄弟两个参加革命十来年了，对共产党是什么感情，彼此都很了解。不过云南解放以后，我和他工作的范围不太一样，我是在基层，每天面对的都是具体的大小政治问题。而褚时俊在省级单位，主要是从事技术工作，所以，他显得比我理想主义得多。但是，我们的共同点还是主要的，我和他心里都很清楚，在世界观上我们俩很统一，对中国共产党的认识我们也是一样的。记得解放初期，有一次我和他谈起“镇反”运动、土改等运动，他很激动，觉得我们党的人民战争策略非常了不起，正是因为发动了人民群众才把国民党打败了。我同意他的意见，但我有再一层的认识，那就是，人民战争必须是人民在心理上接受、自觉自愿地参加，而且党是真心实意为人民服务，让人民过上好生活，这种群众基础才会长久。我堂哥听完我说这些，觉得我还是想多了点。

我两个在他家沉默了一阵以后，褚时俊告诉我：“要相信党。党的政策也是人在执行，出现偏差难免。要相信以后一定都会纠正过来的。”

那天我和他说话一直到了天亮，他很担心我未来的生活，担心我到了农场以后身体会不好。他也担心我的家庭，让我好好和妻子相处，不要把家庭伤害了。临分手时，堂哥一再说：“心放宽，要相信共产党。我们信任党十多年了，要一直相信。坚持就是胜利，你的问题肯定会解决的。”

我到现在还记得褚时俊当年的样子，很年轻，很斯文，是个知识分子的典型模样。我万万没想到，我们那一次见面，是最后一面。

我在元江红光农场几个月后，1959年的一天，我接到亲戚的来信，告诉我褚时俊被划成了“中右”，和“右派”一样对待。他被划成“中右”，从大的环境说是中央“庐山会议”后，国内又一次掀起的“反右”风潮；从小的环境讲，据后来他的同事告诉我，实际上是因为褚时俊和局长私人关系不太好，人整人，褚时俊就被打倒了。

他本来是省供电局局长的备选人才，转头就被打成了“右派”。我想我堂哥怎么经得起这个打击？比起他来，我承受能力要强一些。他从小生活条件就好，读的是全国最好的大学，工作也在省城，自身条件又非常好，是个

很专的技术型干部，应该说一直都是人中尖子。不像我，从农村到基层，整天都是和在苦水中泡大的老百姓打交道，自己吃过很多苦，也见过很多苦，所以有点人生打击还能扛一扛。他不一样。

果然是这样。褚时俊被打成“右派”后，职务没有了，工资大幅降低，还被遣到了云南阳宗海的一个发电站去改造。

他本来身体就不属于那种强壮的，到了发电站后，整天劳动，肝上出了毛病。正好又是全国三年困难时期，也就是大饥荒饿饭的时候，褚时俊吃不饱，肝病又得不到及时治疗，在阳宗海才待了半年多，就死在了那里。

……

我最难过的是，褚时俊不在了的消息是我到新平的糖厂工作后才知道的，那时距离他去世已经几年了。

一个“右派”的死，不管年轻也好中年也好，在那个年代听起来很平常，一个对党对国家有敌意的人，死了好像也不可惜。“右派”不仅是靠边站的人，还是要改造的人，所以大多数“右派”都有思想压力，轻一点的每天睡不着觉、发愁，严重一点的都觉得活不下去了。思想上压抑，身体就容易出问题。总有人问我当“右派”那几年是怎么过来的。我告诉他们，肯定不容易过，你看我那个时候仅有的几张照片，黑黑瘦瘦，比实际年龄看上去老了个十几二十岁。你要说我心态很好，很顺利就过下来那是不可能的，我当然苦恼，也痛苦。

但是，我看到了太多被划成“右派”的例子，很多人我都认识，都了解，他们不是坏人，不是敌对势力。我也经历了解放以来多次政治运动，我对党中央的政策心里有底，我是个共产党员，赤诚之心我一直有。另外，我了解我自己，我经历过战争，经历过这个国家的改天换地，我的内心，有血和泪的底子。一句话，我心里有谱气。我那时候一个人在元江农场待着，晚上没事干我就琢磨点事情。我想，就算这个时代评价我说我做错了，那么就错了吧！人生谁无错呢？无所谓了，放掉！重新开始。

所以我从来没有把自己打倒过，别人要打倒你你控制不了，但自己可以做到不把自己打倒。那几年该干什么，我还是照样干。到了农场，其他“右派”整天唉声叹气，愁眉苦脸，没心思做事。我总是劝他们：“你这样做没用，生闷气是最没用的事情。”我觉得那样就不对，事情还是要做，而且要做好，不然你自己的价值在哪里？

另外就像我老伴儿说的，我这个人也是闲不惯。你叫我闲着，整天坐着躺着，那真是在惩罚我了。

对“右派”我是真的没有背过包袱，无论是在红光农场也好，磨盘山的农场也好，堵岭农场也好，还是后来的戛洒糖厂也好，我都是踏踏实实、心平气和地接受安排，认认真真地去做事。

以前我看一本书，说松下幸之助年轻的时候去求职，去了几次人家都不要他，嫌弃他穿得又破又脏。但他一次又一次地到人家门口去站着，去要求一份工作。后来人家告诉他了真实原因，结果他还真的去借钱买了新衣服。但人家又嫌他电器知识不够。他厉害啊，两个月就刻苦学习了电器知识，又去那个公司求职。你说这个时候人家还要不要他？

人哪，打击是经常的，你自己心里要有谱气，不然什么都干不了。

我那个时候显得比别人都要扛得住，一是我心里有谱气，第二个，也要感谢我老伴儿当时去陪我。我被打成“右派”算是我们这个家庭第一个大的打击，她那个时候要是离开我，我也说不出什么。很多“右派”的妻子都是这么熬不住苦，没办法就离了。我老伴儿没有离开我，元江那么苦的条件，温度上来动不动就40摄氏度，住的是个破房子，吃的又没保证。她一个城里长大的小姐，抱着娃娃就过来了。什么叫患难夫妻，我是体会到了。我现在偶尔还在想，当时她理解我，我却没理解她，有时她抱怨几句、怪怪我，我还接受不了，现在想来，还是太年轻了。



20世纪50年代末期的全家合影

有她们在农场一直陪着我，我的日子好过多了，条件不管再差，不管别人把我打到多低，我们的家庭还在，互相之间就有安慰，比其他人要好了很多倍。这就是我那时候人生信念的最大保证了。

我老伴儿这个人，有时候好像个性很强。我们有时候也吵吵架。哎呀，但是吵吵后我又觉得，不是什么大事嘛！尤其是我划成“右派”后的一段时间，觉得她的人品非常好，人品过得了关。

1958年我被划成了“右派”，照说是一个大坎坷，但是你看，我收获了这么多。是不是也要对那段岁月说声感谢？

第三篇
生活的断层（1959——1979；元江，新平）

天空没留下翅膀的痕迹，但我已飞过。

——泰戈尔

第一章

跌入生活底层

红光农场

“反右”运动中被打倒的人在“右派”身份确定后，只有一条路可走：下放到农场。农场名副其实，就是干农活儿的地方，必须过和农民一样的生活。“文革”开始后被打倒的干部还有一个去处，那就是“文革”初期出现的“五七干校”。两个地方名称叫法不同，实质差异不大，都是劳动改造的地方。因为“反右”运动，当时全中国产生了许多专为“右派”改造而设的农场。

玉溪地区元江县的红光农场地处高山大峡谷谷底，是出了名的酷热之地，常年温度在40摄氏度上下。在严冬时节去过元江的人都对自己依然可以穿着衬衫到处晃悠记忆犹新。而对于20世纪50年代末、60年代初的农场，这种酷热意味着荒草丛生、毒蛇害虫肆虐、酷暑下劳作、夜晚辗转不能寐。红光农场紧邻附近的一些村子，甘蔗地、菜地、稻田零零星星散布在农场各处。“右派”住的是临时搭的工棚，或者干脆要借住在当地农民一些半废弃的草屋和木屋，条件极为简陋。

这里是专门接收省级机关和各地区机关“右派”和下放干部的劳改农场，“右派”在这里是“罪行”较重的一群，待遇较差，下放干部的待遇则要稍好一些。但这两类人大都是城市下来的知识分子、机关干部，在繁重的体力劳动和巨大的思想压力之下，农场生活于他们而言是一种标准的苦刑。

褚时健在农村长大，对体力劳动不陌生。他心里对离开机关办公室，转身拿起锄头镰刀的生活并不犯怵。他痛苦的是人生壮年之时的无妄之灾，和生活之路突然被切断、人生方向未知的巨大迷茫感。

但红光农场的艰苦还是超出了他的想象。报到那天，他碰到了原玉溪工作的熟人董学龙。看见褚时健，董学龙大为诧异：“小褚，你咋个来这里了？”董学龙的表情里，不仅有惊讶，还有恐惧和担忧——为褚时健的未来恐惧和担忧。

董学龙在玉溪工作时是地区团委副书记，平时与褚时健也算熟悉。他是玉溪较早被打为“右派”的干部，在到了红光农场一年多后，艰难时世下，他几乎已经对未来丧失希望，又怕连累家人，于是，劝说妻子带着两个孩子

和自己离了婚，一家人哭成一团，都不愿意分开。董学龙劝妻子：“两个娃娃要紧，没有办法了，不然下一代都完了。”一家人忍痛分开。那个年代，类似例子实在太多。褚时健知道他的情况，这次在农场碰到，褚时健看着今非昔比的老熟人，心中无限唏嘘。

褚时健在红光农场被分到了偏僻的桥头一队，距离农场场部足有十几公里。褚时健在队里刚跟着劳动没几天，就被狠狠来了个下马威。他被安排住在四面透光透风的临时工棚里。尽管是冬天，但元江的高温还是让这里到处蚊虫，褚时健即便小时在农村生活过，还是一时适应不过来。终于在一天清晨，他在剧烈的难受中醒过来，发现自己全身发烧而且瘫软，起身都没有办法完成，头晕晕沉沉。躺在床上，他能感到有血从鼻腔里淌出来，嘴里也有血，他只能使劲把这些血咽下去，不然他觉得自己的血会淌光。就这样躺在床上，有其他“右派”和当地的农民经过工棚，看到他的病情，有认识的人进来看看他，但也仅此而已。他们都没法停下来，因为领导在催着去干活儿。况且，同情一个“右派”并不是一件值得鼓励的事情，虽然他们自己也是“右派”。

有人给他送些吃的进来，褚时健昏沉中根本不知道是谁。就这样躺了好几天，褚时健意识稍微清醒时，内心开始绝望。他知道照这样下去，自己肯定就把一条命交代在这个初来乍到的农场了。“真是不甘心就这么死了。”他想，而且想到马静芬和女儿褚映群，他还不知道她们的情况，她们也不知道他在这边的际遇……东想西想，褚时健越想越悲观。

天无绝人之路。当时红光农场的场部医生罗载兴听说桥头一队有一个“右派”病得要死了，就叫上一个傣族农民带路，来到褚时健的工棚。罗载兴一进门，看见几乎昏迷的褚时健，呆住了。人生的缘分如此神奇，原来褚时健几年前曾出手帮过罗载兴。

罗载兴是湖南人，早年在四川跟着基督教会的美国牧师学了不错的医术。新中国成立后牧师们都被认为是特务，被驱逐回了国，罗载兴也到云南玉溪参加了工作。没想到在“镇反”运动中，罗载兴被指是“美国间谍”，革命群众对罗载兴拳打脚踢，逼他说出和境外敌对势力联系的电台放哪里了。罗载兴不堪被打，只好随口说电台在当时四川那座教堂的屋梁上，还编出了“长江”、“黄河”之类的呼叫暗号，因为考证起来困难，他又屡次被毒打。褚时健这时正好随工作队到了罗载兴所在的地方。褚时健明白，罗载兴不是什么特务。“太明显了，一眼就看得出来，他能是什么特务？哪有那么多间谍特务？”褚时健不让群众再打罗载兴，同时悄悄告诉罗载兴，不要再胡认什么电台之类，那会把自己置于更糟糕的境地。“什么长江黄河的，你乱编的是不是？”罗载兴叹着气点点头：“看电影《渡江侦察记》学来的。”

失去消息多年，两人没想到竟在元江这么一个荒僻之地又再见面。这一次，该罗载兴救褚时健了。他仔细看了看褚时健的口和鼻、眼，很肯定地告诉褚时健："你得的是很严重的疟疾。我今天要是没来，你恐怕要死在这里了。"褚时健点点头，他相信罗载兴的话。

罗载兴从药箱子的最底层拿出了一粒药，给褚时健吃下。他告诉褚时健："这是德国药，叫奎宁。特效药，好得很。这三颗我存了好多年了。"临走，罗载兴告诉褚时健，自己明天会再来，如果今天这颗奎宁起了效，明天再吃一颗，应该就好了。如果这第一颗没有效果，恐怕褚时健的病就比较麻烦了。

第二天，褚时健发现自己的鼻血不再流了，烧也退了。

20年后，褚时健到玉溪卷烟厂任厂长，罗载兴也平反回到玉溪，但却没有合适的工作。褚时健见到罗载兴，听说情况后，不假思索："我申请调你来烟厂的医务室，合适你。"

一直到退休，罗载兴都在玉溪卷烟厂和褚时健做着同事。

生活总是要继续

稳定下来后，褚时健开始在农场日出而作日落而息。每天的工作是种地、种菜、种甘蔗，喂猪喂马喂牛，砍柴做饭……完全的农民生活。褚时健天生是个能干的人，就像早年在老家他总是能比别人多拿鱼，烤酒比别人烤得好。对于手上的活计，他好像天生就会。他翻过的地、种的菜、看管的甘蔗，都比别人要像样一些。"因为我这个人认真，不管是什么环境，活儿到了自己手边，就要做好，不然过不了自己这一关。"他说。

但却是真的苦。1959年3月，经历了一年左右的人民公社大锅饭后，粮食供应开始不足。褚时健记得自己刚到农场没多久，供应的伙食就成了全稀饭。再过了几个月，稀饭也只能保证一人一勺甚至半勺。因为吃不饱，白天又高强度地在田间地头干活儿，大部分"右派"都开始浮肿起来。但大锅饭还是继续，农场的"右派"和下放干部们自然是要吃大锅饭，附近村子里的农民也几村并一村，凑在一处吃食堂。

生产还是要搞，虽然效率很低。褚时健看生活实在太艰难，就向农场的领导建议，把国家规定交的甘蔗交完后，剩余的一点甘蔗用来榨糖。农场的领导们一门心思搞政治，没有心思管褚时健，而且大家都知道褚时健是个巧手能干的人，领导索性让他去管农场的工业和副业，睁一只眼闭一只眼允许他在做农活儿之余榨糖。

褚时健于是搬到了可以榨糖、烤酒的半山去住，那里没有人家，只有老乡不要的小小木房子，他就自己住在那里。

虽然工具简单，褚时健还是认真地把甘蔗榨了些糖出来。糖的用处大，农场自己的人可以吃，还可以用来和附近的农民换些吃的东西。尽管这改善不了生活的窘境，毕竟有点事做，也算给暗夜的生活增加了些许火花。

人有时并不太了解自己，须到了特定环境后，潜在的性格才显现出来。褚时健到了元江的农场后才发现，其实自己的性格里有知命的一面。经历了世事变迁，他当然坚强和有力量，但是，他愿意把这些强韧藏在顺命的表面之下。“不然又能怎么办呢？”他说。

同到红光农场的前华宁县委书记每次碰到褚时健总是很绝望，总是一肚子气。褚时健劝他：“老田，你莫生闷气了，有什么用？”褚时健不做没用的事，“我不生闷气，我找事情做”。后来褚时健还邀请老哥们儿田书记到玉溪卷烟厂做党委书记，但对方经历“右派”的低谷生活，心里对再革命、再生产已经毫无激情，退而选择做了地区工会主席这一四平八稳的职务。

褚时健在半山还开了一块荒地用来种菜，收了菜交到食堂，自己也能悄悄开小灶叫上其他“右派”来吃。因为地里总有菜渣，他跟农场领导申请了几只小鸭子来养，名义是不能浪费菜地里的菜渣。侍弄菜地的同时，几只鸭也养大了。每天周而复始地耕地种地，农场的活儿忙完了忙菜地，菜地忙完了喂鸭子，褚时健把自己弄得很不得空闲。他知道只有把自己弄得很累，晚上才会睡得好一些。

除了把多余的甘蔗拿来榨糖，褚时健还琢磨着把因为设备原始，还残留许多糖分的甘蔗渣用来烤酒。这个最受农民们欢迎，农场可以用酒和农村食堂换不少东西吃。褚时健有小时候烤苞谷酒的经验，他把甘蔗渣收拢了过来，回忆着自己小时酿酒的过程，用老办法竟也酿出了酒。

就是因为烤酒，褚时健认识了老白。

老白

老白是附近村子里的傣族农民，褚时健烤酒的时候，场里领导到村子里去找了老白和另外几个农民跟着褚时健，一方面是帮着出点力，另一方面也是希望老百姓盯着这个从城里来的“右派”。

其实褚时健刚到农场没多久，“反右”运动就结束了。褚时健毕竟是地委和行署一直表现不错的干部，所以玉溪地委发了一纸公文到农场，说明褚时健是错划的“右派”，应该按犯了错误的下放干部对待。可是，在那个人人

自危的年代，没人关心一个被打倒的人的命运。那一纸公文不知被农场哪位工作人员丢到了一边，无人提及。

所以他继续在红光农场做他的“右派”。烤酒的时候，他需要划着小木船到二三十里外的地方去拉燃料。一次，老白跟着他，两人把柴火放到船上又沿元江的水路一路返回。船划到江中央的时候，老白突然喊：“快点快点！”他边喊边把船上的网扯了出来，往下撒了出去。这一下网住了一条差不多70多斤的鱼，从来都爱捉鱼的褚时健惊喜不已。老白也欢喜，高兴地叫褚时健：“快抱住它头，我抱尾巴！”两人携手把大鱼捞了起来。

上了岸，老白和褚时健说：“我们两个难得拿到那么多肉，要拿去食堂的话，那么多人一顿就吃了。”褚时健说：“老白你准备咋个处理？”老白扭捏了一下，说：“你看这样行不行？我拿回家去，把鱼切成一条一条，搞两斤盐巴腌起来，晒干了我两个慢慢吃。咯要得？（云南话：行不行？）”褚时健立时回答：“要得！”他知道傣族人直接，有什么说什么，他喜欢这样的性格。

于是老白把鱼拿了回去，晒干后每次到农场都带上一条鱼干，和褚时健一起悄悄吃。褚时健原想老白家人口也不少，鱼再大，晒干了也没多少，吃个几天应该就吃完了。没想到鱼一直在拿来，好久都没吃完，褚时健觉得很奇怪：怎么老吃不完？他问老白：“你家里没其他人啊？”老白满面憨厚地看着褚时健：“我没给他们吃。我跟你说好的是鱼腌了我们两个吃，没说其他人，所以我没给他们。”褚时健听了，乐了，也感动了。

从此褚时健认了这个淳朴的傣族朋友。老白时常从村里到农场来帮褚时健种地烤酒，两人也并不聊太多，无非就是找到烟丝的时候，两人就着水烟筒吸上几口，顺便扯几句闲话，时间就过去了。

“那个时候有这么个朋友，日子好过多了。”褚时健几十年后这么说。

老白一次帮着褚时健给甘蔗地培土，他看着褚时健因为手被甘蔗叶拉伤了，出了汗手直疼。他拿起锄头，对褚时健说：“你干不了这个活儿。这样，你在家待着，我帮你去干。”甘蔗培土的工作总在晚上做，农场分配每个干活儿的人要干300米长的甘蔗地。这实在是个累活儿，老白不仅要帮褚时健，还要把自己的活儿也干了，才能算工作过关。那一天，老白几乎工作了一通宵，褚时健过意不去，但他又很不会讲感谢和感动的话，只是说了句：“老白你辛苦了。”老白摆摆手，很害羞很神秘的表情：“你莫谢我，我是有办法的。我等他们都干完了，我往甘蔗地上少培一些土，嘿嘿！我一把锄头拖着，几下就弄好远，十几米都有，他们也看不出来。”褚时健笑了：“你把我的活儿也干完了，我还怕你完不成。”老白更笑了：“老褚你就是个老实人。我咋个完不成？他们作假，我也跟着他们弄

假嘛。”

在老白眼里，这个从城里来的年轻“右派”和自己没有隔阂，说话实实在在，他不认为他是个该打倒的人。老白以一个农民最朴实的心态来对待这个朋友，有时家里悄悄弄了点吃的，他会包上一些送到农场给褚时健：“来，来！我们两个悄悄把它吃了，你今天在食堂肯定没吃饱。”

在生活的最底层，摈弃身份的交情，最真实最长久。

褚时健1961年离开红光农场，20多年后又重回故地。他专门准备了七八斤烟丝，拎着去找几十年没见的老白。没想到出来的是老白的儿子，他告诉褚时健，自己的父亲已经过世了。“听说是去炸鱼，炸药引线点着了，但老白扔出去慢了，把自己炸死了。”……褚时健把烟丝留给了老白的儿子：“可惜了，你爹是个好人。”

和这些普通的、真诚的老百姓之间的友情，几乎贯穿了褚时健的一生，在他低谷时如此，高峰时也如此。正是这些充满了人间气息的交往，超越中国最主流的社会背景——政治——超越体制，超越人与人的所谓阶级差别，逐渐成就了他最接地气的企业家精神：认真、踏实、人本、心无旁骛。

这些，是后话。在1959年至1960年间，褚时健并不知道自己以后会成为一名企业家，他在经营企业、掌管企业方面的才能在那时远未被发现，包括他自己。

在那时，他是全国55万“右派”之一，是被社会怀疑的人，需要被改造的人。在偏僻的云南省玉溪地区元江县红光农场桥头一队，他把自己交付于各种体力劳动。劳累之余，他偶尔会想想这样的生活何时是尽头；更多时候，他在挂念家里的妻女。

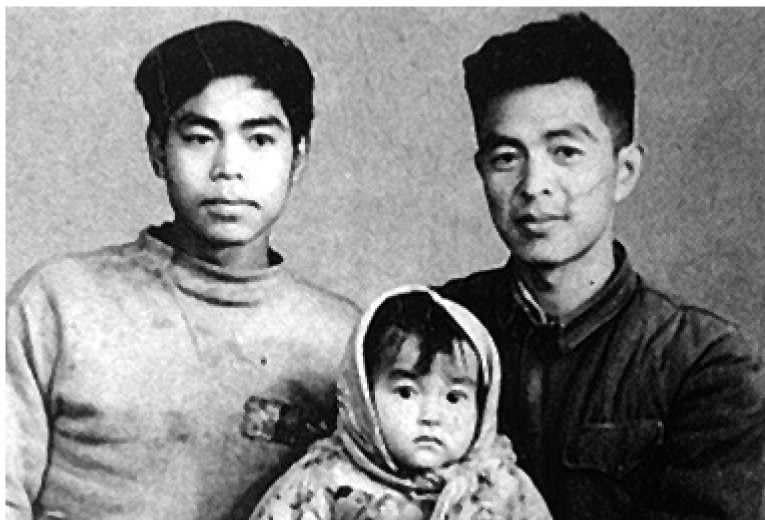
第二章
一家人要在一起

辗转只为团聚

马静芬在褚时健离开玉溪后就无法再待下去了，她已经明显感觉到领导和同事们异样的眼光。一个“右派”的老婆，好像无论怎么生存都是会遭到非议的。偏偏这时她发现自己又怀孕了，怎么办呢？她突然想离开玉溪，丈夫不在身边，每天和3岁的女儿待在一起，心里总是无法摆脱各种各样的担心和绝望。褚时健写信来说：“你最好带着姑娘去昆明。”昆明有马静芬的娘家，褚时健大概觉得这样起码有人在边上照顾她们母女。

褚时健的弟弟褚时佐因为哥哥的变化，不愿意在玉溪待着，回到了华宁老家矣则。后来褚时健到了新平后，他也跟随到新平，并在当地娶妻生子。

马静芬找到文教科的领导请假，说明了自己的情况。她坦陈自己上起课来都有困难，因为心情实在太糟糕，身体健康状况也开始下降。领导倒也不意外，问马静芬：“请假？多少天呢？”马静芬答不上来，她真的不知道到底什么时候才会结束目前的状况，她看不到自己的未来。许多“右派”的妻子都选择了和丈夫离婚以求自己和孩子的安定，但马静芬从来没这么想过。一年多前，她跟褚时健提出过分手，原因是自己的入党转正被停止了，她心中无限委屈，觉得自己这么落后，会拖了褚时健的后腿。于是，她写了一封信给褚时健：“我们分开吧……”褚时健接到信后第一时间就赶到了她教书的学校，夫妻俩谈了很久。事后马静芬想起，褚时健根本没有和她谈分不分手的事，他只是帮她分析了为什么入党申请被停止的原因，两人你一言我一语谈了很久。谈完，褚时健就回了玉溪。这件事后，马静芬心里知道，自己和褚时健是不会分开的。作为妻子，她虽然觉得褚时健粗心了一些，有时让自己很生气，很怀疑自己是否选择错了人，但她从未想过要离婚。至于“右派”身份，那不是国家划的吗？和她马静芬有什么关系？“我不能做落井下石的事情。”马静芬说。



20世纪50年代与弟弟褚时佐和女儿褚映群合影

马静芬不知该怎么回答领导的问题，没想到领导早就想好了："你要不就这样吧，班不要上了，彻底请假。工资不发了，编制给你留着。"领导的意思，就是后来80年代人事政策上的一个专有名词：停薪留职。没几天，领导就写了一张条子，大意是马静芬因为生病，请假回家，工资停发，编制保留。

马静芬就此离开了学校，她收拾好家里不多的家当，收好家里的一张200元存折，抱上3岁多的褚映群，回到了昆明娘家。

回到昆明，怀孕的马静芬身体每况愈下，她找了一天时间，去医院做了手术，放弃了这个孩子。"怎么可能要？那种情况下。"丈夫不在身边，没有收入，身体不好，孩子还小……马静芬找不到一条理由要把第二个孩子生下来。

她还必须考虑自己和女儿的生活。丈夫褚时健被下放到了农场，收入剧减，一个月只有22.8元的工资，7元伙食费上交农场，留3元零花钱，剩下的都寄给马静芬。对于马静芬、褚映群和马静芬母亲在昆明的生活来说，这十来块钱只能勉强糊口。所以她必须找工作。还在床上躺着休息的时候，家里人就帮她从外面接街道编织合作社的织毛线活儿给她做，织一天也就几毛钱工钱。但也还是要织，不然连几毛钱都没有了。等到身体稍好一些，马静芬就申请到附近街道的一家毛巾厂去做工，说是工厂，其实是规模很小的合作社。厂里安排马静芬做了产品保管员。马静芬心里还是有些开心的，因为总算有了一份固定的收入，只是每天上班赶公交时她都得抱着女儿，实在太累了。女儿没人带，走哪儿她都自己带着，好在那时的

工厂管理不严，职工带个孩子上班，领导也当没看见。

马静芬就这么在昆明过着寡淡无味的贫困生活，她有时也说不清未来会怎么样，丈夫在农场的情况，也只能通过书信里的点滴了解到，但她知道，人在书信里大都报喜不报忧。她在农村工作过，想象得到那里的艰苦程度。

1959年夏天，一家人已经分开半年了，马静芬接到褚时健难得的长信，里面谈到自己在农场的生活，说到某某的老婆到农场来看望了丈夫，又谈到董学龙已经被摘掉了“右派”帽子，但妻子已经带着孩子另嫁他人。大家没想到董学龙这么快就平反了，可惜再也无法和妻子女儿团聚，一家四口搂在一起哭得很伤心……最后，褚时健写道：“你要不要来农场看看？”

马静芬看了信，什么也没想，立即动手开始收拾行李，然后抱起女儿，出门去找车。那时，昆明没有班车前往元江，只能自己找车。她好不容易找到了一辆邮电局送邮件的车，说了无数好话，对方终于答应在后面货箱的小小窗边挪出一点位置，让她们母女俩坐下，一路颠簸就往元江赶。

马静芬终于到了农场，她看到了比自己想象中还要艰苦的生活：屋子不像屋子，床不像床，褚时健也憔悴消瘦无比。马静芬对褚时健说：“我们还是不走了。”但褚时健不同意：“不行，你们回去。”马静芬看褚时健态度坚决，没有多问，在农场住了几天后，褚时健找了车，送她们回了昆明。

“那里太苦了，热起来四十一二度，吃没口好吃，住没处好住。我农村长大的还好说，她们两个从来都在城里待着，习惯不了。我不愿意她们在那里。”褚时健说。

回到昆明，马静芬已经下了决心，一定要到元江去陪着褚时健，而且她知道其实褚时健也是希望自己和女儿去的。她想得很明白，一家人怎么都要在一起。而且在红光农场，大家都是“右派”，谁也不会欺负谁，谁也不会看不起谁。“苦又怎么样呢？精神上大家都平等，放松很多。”她已经受够了别人把她当“右派”老婆来看待的境遇了。

马静芬毕竟也是参加过革命的人，并非一般家庭主妇，她有自己的理解和追求。忠诚、忍耐、吃苦，是他们那一代人最推崇的品德。

艰难岁月

的确如褚时健所说，为了丈夫，马静芬把自己下放了。1959年10月，马静芬带着女儿褚映群，到红光农场与褚时健团聚。

尽管有心理准备，农场生活条件的糟糕还是把马静芬惊到了。她和女儿刚到没几天，褚时健就被农场派出去挖竹笋了，这一去就是好几天。白天还没什么，一到晚上马静芬就觉得惊恐无比，半山的环境，周围几乎没人家，晚上没电，要靠点马灯取光。一天晚上，马静芬抬头竟看见一条蛇盘在屋檩子上，一动不动。马静芬魂飞魄散，不敢动更不敢睡。她把孩子抱在怀里，眼睛盯着那条蛇，失魂到天明。

还有更让她害怕的事。木屋旁边有一个队上碾米的水碾，晚上要合上水闸，白天再放开。这个工作在她和女儿来之前，一直是褚时健在做，现在轮到她了。每天晚上马静芬都必须提着马灯，颤悠悠地走到水碾边合上闸，再颤抖着回屋子。农村的晚上，安静得虫子跳动的声音都听得到，但就是这些声音能把马静芬吓个半死。加之3岁的映群害怕一个人在屋子里，不停叫妈妈，更让她神经紧绷到了极点。

1980年，时隔多年后的一天。褚时健和马静芬带着一家人去看当年最红火的电影《天云山传奇》，看到剧中人被打成“右派”后碾米的场景，马静芬潸然泪下，转头看看丈夫和女儿，两人也满脸挂泪。只听后排有人低声说：“还有这样的事？骗人吧？”马静芬的泪更如泉涌，她轻轻地说了句：“是真的是真的，我就是这样的。”

……

在半山住的日子，白天要好得多。刚去的时候，她看见褚时健倒腾了块菜地，心里还挺高兴。以前在玉溪时她就爱种点花花草草，现在早就没那个心思了，不过看到蔬菜，也有种植的快乐。她嫌穿了鞋到菜地里沾泥，不卫生，索性把鞋脱了站到菜地里去干活儿。村子里的人都跑来看城里女人：“你们看你们看，那就是老褚的爱人，昆明来的呢。哎呀，她也会光脚？！”

后来不知为什么，菜地不让种了，大概还是怕影响人民公社大食堂的政策。马静芬作为家属被农场安排去养猪，40头猪，一天4毛钱的工钱，月底本来应该是12元，但要扣这扣那，拿到手的工资也就只有8元钱左右了，加上褚时健的22.8元工资，家里的经济状况到了最低谷。以前在玉溪工作时，褚时健是干部17级，工资90多元，马静芬作为小学教师是44.5元，怎么都算是城市收入比较高的人。

“想得通吗？”许多年以后，我问均已年过80的褚时健和马静芬。“想得通。那个年代，个个都是这样。”马静芬说。褚时健看看妻子，说：“还能想什么呢？什么都不想了，我们当时是一切希望都破灭了。”

对于夫妻俩来说，在红光农场印象最深刻的事情莫过于褚时健差点命丧元

江的那一次。

农场食堂的燃料、褚时健烤酒的燃料，农场都是让褚时健去找来。所谓找，不是买，也不是上山砍伐，因为不允许，而是去元江的江面上捞。在西南地区江边生活过的人都有这个经验：因为江两岸是大片的树林，江上总会漂来一些大大小小的木头，这些地区的燃料一部分就是靠这些江面上源源不断漂流下来的木头。遇到夏天下大雨涨大水，江面上还会出现不少粗壮的大木头。1960年夏的一天，褚时健带着几个人去江里捞木头，正是元江下了场大暴雨、涨大水的时候。江水水流异常急，山洪裹着许多八九米一根的大木料冲袭而来。褚时健记得当时的水流迅猛得一秒钟能有几千方水那么夸张。别人看着这么猛的水势是危险，但褚时健眼里看到的却是大木料，而且他知道这么大的水势几个小时就过去了，到时大木头也没了。所以没吃中饭他就催促跟着自己的两个农民说：快走快走。

到了江边，褚时健交代两个同行的人，准备好绳子把捞起来的木头拴起来，自己则卷起裤腿往江中心游过去。虽然每次都有人跟着褚时健去捞木头，实际上每次下水都是他自己。他水性好，也不以为意。他迅速地在江中心把一根根木头推到岸边，中午饭没吃，就一直在江里泡着，直到肚子感觉有点饿了，岸上的同伴也在大叫：“老褚，够了，回去了。”这时他看见顺着江水漂来一根又粗又长的木头，便想着捞了这根再走，于是又朝江中心游过去。没想到树太粗大了，捞起来很有难度，而且这时水势突然又大起来，水流拍打在岩石上，不断改变江水的流向。褚时健一下在水里失去了方向，一向水性好的他也有些懵了，他知道这是碰到危险了。于是赶紧把木头放了，可是，已经有些来不及了，一个更大的浪打了过来，岸上的人再往水里看时，已经看不到褚时健了。

褚时健几乎被卷到了漩涡里，他拼命地游，拼命地试图抓住一块大石头，但怎么也抓不住，就这样被水流裹挟着越冲越远，岸上的人怎么呼叫他也听不见了。多年后他回忆说：“脑子里一片空白，我只有一个念头，我死也就死了，但家里的两个人怎么办？”想到这里时，他越加奋力去抓，就在那一刻，他居然奇迹般抓住了一块大岩石。“那股力气怎么来的，我现在也想不明白。”

“是她们让我活了下来。”褚时健每次说起这事，都这么说。

尘土里开出花

妻女的到来的确让褚时健多出了许多对生活的期望，一个人时，每每想到自己的际遇，心里总有些脆弱的时候。

他记得马静芬来后，有一次两人一起走过公路到别的村子办事。经过公路

道班的房子时，马静芬盯着看了好久，对褚时健说："这辈子要是能到道班来工作就好了，到时能给我们这样一间房子吧？"褚时健点头："嗯，能住这样的房子，那真是顶呱呱了。"其实道班的房子都是临时建的，出了名的简陋，但对于住着四面透风漏雨房子的他们来说，那间粗糙的砖瓦房都是一种奢望。

不仅房子住得不安生，吃饭也成问题。1959年到1960年，正是全国上下饥荒最严重的时候，农场所有人都是吃大食堂，不准自己开火。食堂能提供的，到了1959年，基本都是稀饭为主。有时粮食实在跟不上，每人只能定量一勺或者半勺，"右派"们很多都得了水肿病。

褚时健总觉得自己怎么都好办，他担心的是马静芬和褚映群。"一个女人，一个小姑娘，没吃的咋个整？我总要想办法的。"翻箱倒柜想办法，还真被他翻出了办法：在玉溪他偶尔去钓鱼，备了几十个鱼钩，马静芬打包家中不多的家当带来元江时，竟还把这些鱼钩塞到了箱子里。褚时健大喜过望。捉鱼啊！这可是他的老本行。

著名的红河就在住处附近，褚时健当即就和马静芬拆了破线衣，碎线头搓成了粗长线，加上鱼钩、木棍，自制了鱼竿。当晚他就跑到红河边下了钩。没想到第二天真有收获，一条大鱼稳稳当当被钩在鱼竿上。

此后褚时健有空就去河边下鱼竿，很多个傍晚，他们的木屋前就会悄悄用石块垒出一个灶，架上一口锅，叫上一起干活儿的农民和队里的"右派"同志们，喝上一口鱼汤。大家都是苦水泡着的人，平时和老褚也相处得好，自然没人去告发这里在私设灶台。

"鱼竿有功劳啊，我们一家都没得水肿。"

有时候还要和农民换点东西吃。但农场的东西，都是国家的，拿什么去换呢？褚时健总是有办法，农场里的果树摘完果子，树上还挂着一些，眼看就要掉在地上了，褚时健会去把果子收过来，把中间一层削出来，塞点自己榨的糖进去，然后放在火上煮。这是褚时健在玉溪时听一些北方干部说的蜜饯做法。元江当地的傣族没有吃过这么好吃的东西，喜欢得不得了，冲着这些蜜饯，总是悄悄从村里带出来许多吃的给褚时健和队上其他"右派"。

"他在哪里都会把生活搞好的，搞生活他有一套。"马静芬不爱说甜言，她并不怎么表扬自己的丈夫，但说到生活技巧，她从来对丈夫不吝赞美。

"我们啊，那是叫花子养鹦哥——苦中作乐。"褚时健说。

第三章

到了另一个农场

人生仓促的停留

在红光农场苦熬两年多，1961年，褚时健等来了“摘帽”。这是从1959年开始对“右派”的一种平反政策，但又绝非完全的平反。对这一政策的解释是：更正对“右派”的对待方式，把他们头上的“右派”帽子摘下来挂在墙上、放在群众手里，如果“右派”表现不好，随时可以重新戴回去。所以，大批“右派”尽管被摘了帽，但是，依然头顶“摘帽右派”的无形帽子。命运并不明朗，更无法逆转，仿佛小船被奔腾大河冲到河中心，船已经破损，河流固执向前，无法再将小船送回岸边。

玉溪已经无法回去，政策没有恢复到那一步。作为曾经的“右派”，那就是有历史“污点”的人，断不可再回到革命队伍。

不过终于可以离开红光农场了，既已摘帽，总要有新的工作安排。褚时健在华宁工作期间认识的普朝柱此时正任玉溪地区新平县委书记。两人在华宁期间就因为人生经历相似而成为好朋友，只是政治风云变幻莫测，两人走的路一直没有交集。普朝柱得知褚时健已经“摘帽”，就上报上级，把褚时健从元江调到了新平县畜牧场任副场长。

褚时健一家便从元江的农村来到了新平的农村。

畜牧场主要是养马，不过那个年代，人都吃不饱，马自然也喂不壮。早年“大干快上”的时候，新平县花费不菲买了几十匹高加索马、几百头高加索绵羊，还有一些荷兰奶牛，但折腾了几年苦日子，这些牲畜死的死，瘦的瘦，全然没有生气。牧场职工虽然有几十号人，却都人浮于事，和那些牛羊马一样，全然没有朝气。

没有人对这个畜牧场抱有期望，领导也没有任何要求，只是给褚时健配了几条枪，让他每日巡山放马，防备野兽把牛羊马吃了。

褚时健有劲无处使，牛羊马根本不是本地的品种，养起来很难。职工们吃了多年大锅饭，早就懒洋洋地不想干活儿，褚时健有时甚至几天见不到人。

他每日只好扛枪巡山，也想想到底该怎样才能把这个畜牧场管好。初来乍到，他想先把情况摸熟悉再说。职工看他都觉得奇怪：这个“右派”哪里来这么大精神头儿，整天问这问那，扛着枪到处走到处看，丝毫不像被打倒过的人。

“我哪里闲得住？那么个地方，不干点事情，要把人憋坏了。国家给了你点事情做，还是要做好。”褚时健的想法和他们不一样。

对马静芬而言，丈夫被摘掉“右派”帽子，全家迁到山谷里来，虽然条件依然艰苦，但畜牧场在新平县风景甚好的磨盘山的山谷，大自然总是给人愉悦，马静芬感觉舒了一口气，毕竟生活有了一些变化，而且，是朝着好的方向变化。褚时健的工资从22.8元调到了30元，她也随之被安排在附近的小学教书。因为孩子少，教学任务不重，她可以有些精力来打理自己的小家庭。因为自己又有了工作，她把母亲从昆明接了过来帮自己的忙。因为她知道褚时健一旦有点事情忙起来，就不会管家里的事情了。马静芬的母亲来到畜牧场，每天带着外孙女映群，偶尔会向马静芬唠叨两句：“那些工人都在问，问我们映群是不是褚副场长的娃娃？人家看他从来不抱她。”马静芬一脸苦笑，告诉母亲：“他们胡说八道你也听？他不抱映群可能因为他们农村人不喜欢女儿。”

在逼仄生活里苦挨的夫妻，有时会产生隔阂。这些隔阂和彼此的感情无关，和彼此的性格无关，只是因为生活太过艰难，大家都无力顾及夫妻间应有的沟通。在中国那个年代，政治理念侵袭到每个家庭内部，所有的个人关系都笼罩在个人与国家的政治关系之下，一个政治命运糟糕的人似乎很难拥有美满的家庭关系。褚时健和马静芬在那时也如此。

总之，生活依然是灰色调，但稍微有了喘息的时间。

当褚时健准备在畜牧场好好干一场时，政府宣布畜牧场垮掉了。垮掉其实很正常，因为它多年不创收。但褚时健没想到这么快，这么突然。

一家人收拾简单的家当，按政府的调令，奔往距离60多公里、同在新平的另一农场：堵岭农场。

堵岭农场更像一个失控的烂摊子。这里是一个移民农场，主要是从玉溪城疏散而来的2000多居民被安置在这里。但是，因为条件过于艰苦，已经有大半人逃离了农场。褚时健到时，这里只剩下400多人了。“这个程度不好收拾了吧？”褚时健对新平县组织部的领导说，领导回答：“该咋个收拾咋个收拾，你反正是要去的。你去加强管理，不要让他们跑回玉溪去找饭吃，给政府制造麻烦。”

党指向哪里就奔往哪里，褚时健始终是这么做的。

正是饥荒的年代，农场物资极其有限，生产开展不起来，400多人都在挨饿。可想而知当时农场的局面有多么糟糕，几百人都想回到玉溪。年纪大点的女人们经常拿着小凳子，排成一横排，坐在褚时健办公室门口，叫着要场长把她们及家里人“整”回玉溪去。褚时健内心真是五味杂陈，他知道这些人实在艰难才如此闹事。但于他个人来说，“回玉溪”三个字，何尝又不是一种心里的伤痛？有时他会很不耐烦这些闹事的人，气不打一处来：“你们说得轻巧！我哪里有权利，你们没看到我也是被充军来的吗！？赶紧回家去，你们找我真是白找了。”

当时的地委书记去堵岭农场检查工作，农场几百人把书记围起来，书记急了：“你们有什么问题找你们党委书记去，找你们场长去！”老百姓不依：“他们官小不顶用，今天就是找到你了！”

农场不小，吵闹的场面更不小。

工作就在闹哄哄中一天天缓慢向前。大的政策制度褚时健根本无能为力，国家当时这样的农场太多，采取的政策就是：不管，出了问题再补救。

因为工作环境的恶劣，褚时健相反有时间去河边捉鱼，去林子里打猎。三十来岁的他正当年，下河、上山都是一把好手。他周围的人都知道他在堵岭农场期间的一件骄傲事。因为听说晚上农场附近有不少麂子出现，一天夜里，褚时健找了几个人和自己一起往后山走，没走多远就发现有两头麂子正在不远处的水沟边喝水。褚时健立马拿枪，轻声对周围人说：“来，我给你们搞个麂子来吃吃。”看准两只麂子正在一条线上的时候，褚时健眼疾手快，瞄准后迅速开了枪。枪响后，看见麂子扑扑就滚下来了，同行的人赶紧过去准备收野味，只见一头麂子的两条腿被打断，中招了。同行人喜出望外，大叫：“打中了”。褚时健收枪，问他们：“几只”？“一只！”他心想不对，明明看到的是两只，现在另一只居然不见了。他自己跑到后面，果然见到另一只。原来子弹打中前一只麂子的腿后，直穿第二只的脖子而过，喉咙开花，倒地死了。“两只麂子，76斤。”几十年后褚时健还记得那个数字。

那一次褚时健和农场的另外几个年轻人五天内用五颗子弹打了六只麂子，让农场食堂着实热闹了好几天。没饭吃的人们在那几天内吃上了肉，这听起来像一个黑色幽默，但，那个年代，就是如此。

为改善食堂伙食，褚时健还带着人下河摸鱼，一条十几斤的鲇鱼扛回食堂，对农场的人来说不仅仅是美味那么简单，还是暗沉生活里的些许欢乐。

作为愿意做事的褚时健，能做到的也只是这些了。

小姑娘褚映群

在堵岭农场，日子难过的不仅是疏散来的群众，所谓的“领导”们其实日子也不好过。特别是像褚时健这样的一个月只拿着30元工资，同样也是吃一顿忧一顿。因为缺吃，食堂成了农场最中心的部门。食堂为了解决困难，也想了各种招，比如买一些很小的猪回来，然后倡导大家领个一头两头回去养，养到年底屠宰后，自己家一半，食堂一半。于是马静芬去领了一头回来养着。“日子要过，不想办法什么也吃不上。”

因为养猪，马静芬还差点把女儿弄丢了。那个时候女儿褚映群才4岁多，小姑娘眼睛大大的，很讨人喜欢。从小马静芬就很爱打扮女儿，特别在玉溪的时候，马静芬都是自己给女儿织毛衣，缝制带花边的衣服，让小姑娘更显可爱。到了农场后，生活条件变差，吃穿都成了问题，映群变瘦了，但是眼睛显得更大了。

家里养的这头猪褚映群很喜欢，平时老跟着妈妈一起出去打猪草，有事没事也爱到猪圈边上蹲一会儿。褚时健和马静芬都不太有空陪女儿，褚映群也并不黏大人，一个人玩得很开心。有一天马静芬在屋里干了大半天活儿，该吃饭时叫映群，结果没人应。马静芬觉得不对，因为4岁多的小姑娘一般都在家里跟着自己，不怎么跑到外面玩。她跑出屋子四下大声喊了几声，还是没有人应。这下马静芬慌了神，她完全不知道女儿是什么时候出的门，现在到哪里去了。农场在荒郊野岭，到处是树和草丛，晚上还有野生动物出没，马静芬越想越害怕，赶紧去场部叫了褚时健，一起找孩子。

一堆人绕着农场找出好远，终于看见褚映群。小姑娘自己背了小背篓，正蹲在一丛草里奋力拔马静芬最常割的猪草，背篓里已经有大半筐的猪草了。小小的影子几乎被背篓和草丛淹没。“幸好穿了红衣服，隔好远就看见她了。”马静芬说自己现在还能想起当时的情景。

褚映群的幼年都是在农场度过的，两岁多跟着妈妈到红光农场，小小的一个城里娃娃，村子里的人都喜欢。但褚映群刚到农村时显然有些受惊，马静芬必须随时带着她，稍一走开，映群就开始不停叫妈妈。马静芬自己就面临陌生环境的各种障碍，女儿的紧张情绪传递到她那儿，马静芬有时控制不住，对女儿就动手了。“我还打过女儿耳光。”那个年代的父母，据说都没少往孩子身上动手。都说良善的环境激发人的美德，充满恶意和怀疑的环境则把人的负面能量引发出来。此言甚是。

褚映群在红光农场时期最欢乐的时光就是和父母一起在星期天的时候到县

城去，因为褚时健要负责把农场的米和糠运回农场，偶尔得闲时也带着褚映群和马静芬到县城逛逛。县城其实也没什么东西可买，但毕竟是县城，和农村不一样，对于映群来说，起码有糖水和奶糖，这两样是农场见都见不到的。糖贵，褚映群也不怎么向父母要，因为满足的次数少。一次看见供销社门口排大队，一问，原来在卖高级奶糖，3元多一斤。褚映群站在队伍边，也不吭声，只是盯着看。褚时健和马静芬知道女儿的心思，先是拉她走："不好吃，硬得很。"女儿哪里信，不走，也不说话。褚时健看看女儿，跺跺脚咬咬牙："不管了！买给她！"于是让马静芬领着女儿在一边等，他排长队去买了一斤高级奶糖。

对糖水褚映群就不客气了，因为才几分钱，每次不喝上一杯，她就不肯回家。"那个水红红的，凉凉的。"马静芬说。

有了甜甜的、凉凉的水喝，回家路上褚映群就高兴了，坐马车也高兴，她看着甩来甩去的马尾巴，问父亲："爸，四孃的辫子都有两根，咋个马只有一根？"

褚时健回忆时也笑起来："哎呀，这个娃娃，苦中作乐咯……小小的一个，那个时候是最可爱的时候。"

1963年5月，褚时健一家在堵岭农场仅仅待了11个月后，农场因为只剩下200多人而被政府解散，农场的人搬迁到附近的漠沙农场，两个农场就此算合并了。这时，普朝柱找到褚时健，问："要跟着去漠沙农场还是另外找个单位待着？"

褚时健说了长久想说的话："不想在农场待了，够了！去个稳定的地方吧，让姑娘好好读个书。"

褚时健再去县里开会，普朝柱告诉他："县里商量过了，你去曼蚌糖厂吧。"褚时健点点头："好。"

他其实并不了解曼蚌糖厂，但他信任普朝柱。况且，"县里已经商量过了"，他没有他选，只有一条路：服从。然后，出发。

……

只是多年后他才知道，这个转折点，无意中让他找到了人生的最佳定位。

第四章

新平，新平

曼蚌新的开始

当1961年褚时健带着马静芬和女儿从元江县的红光农场到新平县的磨盘山时，他和马静芬没有想过会在新平待多久。大概命运不在自己手里的人都是如此心境，心似浮萍，任由漂荡。到了1962年转到新平堵岭农场，停留11个月后又到新平的曼蚌糖厂，他们更不知道自己一家和新平的缘分会持续多久。无论是褚时健的老家华宁、马静芬的老家昆明，还是两人曾经的根据地玉溪，与他们而言都是咫尺天涯，无法返回。时代，境遇，让他们不由自主抱着一份“过客”的心态。

1963年5月，褚时健用一根扁担两个箩筐，装上一家人全部家当，搭上一辆顺路的拖拉机，带上妻子和女儿，从堵岭农场到了曼蚌糖厂报到。

他的职务是曼蚌糖厂副厂长。

这一年，褚时健35周岁。

35岁的他全然未想到，由此就是16年的扎根时光。

他也没有想到，在他人生晚年75岁时，会又回到新平，重启人生新路。

——由驿站变为归宿，新平注定是褚时健人生中的最深印记。

“我们以后可能要在那儿闭眼了。”81岁的马静芬坐在玉溪家中这样说到新平。

玉溪地区新平县，地处哀牢山区。就像云南大多数县城一样，它也有着山区小城的美丽，21世纪的人们在互联网网页上可以看到这里被包装为“哀牢山的一颗明珠”、“花腰傣的故乡”——这里是傣族的聚居区。新平有山区的美也有山区的穷。20世纪60年代，这里经济非常落后，传统农业是县里的主要产业，以种植水稻和甘蔗为主。所以褚时健即将就任副厂长的曼蚌糖厂算是不多的工业之一，但是，这是个亏损企业，而且多年亏损。

糖厂所在地叫曼蚌村，就位于甘蔗产区，靠近山脚，村旁有条沿山而下的小河，水流蜿蜒却急促。2014年9月，我沿着云南的山路来到这里的时

候，看见河水有着云南泥土的红色，很是壮观。我问路边的本地人："这是红河？"人家笑了："丫味河。"现在看着浑浊，但听说仅仅十几年前却很清澈，水量也丰富。曼蚌糖厂就在河边，利用水轮机带动榨糖机榨取红糖。因为设备、交通、工艺的落后，当时的糖厂有散落在各处甘蔗地周围的榨糖点22个。这些榨糖点因为都是用水轮机，都设在河两岸，前后差不多有100多公里。每到甘蔗成熟季节，派到各处的工人就用流动的榨糖车到甘蔗地边进行榨糖操作，在榨糖点把甘蔗粗榨后，再送到糖厂进行精加工。所以糖厂其实是个分散的国家企业单位，只是厂部设在了曼蚌这里。曼蚌糖厂有固定职工200多人，每到甘蔗榨季还会招几百名临时工，这规模在当年已经算是新平县数得着的国营大企业了。不过，让新平县的领导头痛的是，尽管糖厂每到甘蔗榨季几百号人忙得不亦乐乎，生产的红糖又是紧俏物资，全部由供销社统一收购，不用担心销路，但每年一算账，糖厂从来都只赔不赚，新平财政平均每年都要贴给糖厂超过20万元。不过，赔钱也得硬撑着，工厂是国家的，红糖又是国家需要的紧俏物资，因此亏损得再厉害，糖厂也得继续生产。所以新平县领导每年都要向省财政打报告要钱，这让他们非常头大。新平当时出了名的贫困，机关单位少，国家干部的人数也少。当地人都记得60年代普朝柱做县委书记时，一根棍子挑着一个破背包就下乡搞调查去了。所以糖厂职工的待遇也差得难以想象，因为糖厂连年亏损，职工工资每年只能发5个月：榨糖季后的3月、4月、5月，年底的10月、11月。其余时间的生计维持，工人们就得想各种办法打短工挣钱。力气足一点的去林场帮人扛木材，会点泥水活儿的去帮人盖房子，雨季时去道班替人倒班、修塌方路段，或是去粮管所帮人加工大米。反正是能找着什么活儿就干什么活儿，否则连温饱都难以维持。

所以普朝柱在告诉褚时健工作调动的决定时，还颇有些担心："常年亏损的企业，可能不好干。"褚时健笑了："试试吧，好不好干都试试。"

对褚时健而言，摆在自己面前的，有工厂业务如何发展的大难题，有自己人生路上重新开始的陌生和障碍：工作该怎么做？自己的未来会怎么样？也有家庭的担忧：妻子女儿如何顺利在这里生活下去？马静芬被安排在了曼蚌小学教书，当时她已经再度怀孕，因为几年的劳累生活，马静芬变得很瘦，身体正虚弱。



2014年9月12日，笔者采访丁连祥

厂里的年轻工人丁连祥第一次见到褚时健是1963年5月23日，我很吃惊他把50年前的日期记得如此准确。不过，2014年听年老的丁连祥回忆完往事，就明白了。

当时丁连祥听说工厂换了一位管业务的副厂长，而自己又是负责糖厂戛洒部分榨糖业务的，所以趁着到厂部开会，就顺便去找找副厂长。以后少不了要找副厂长谈事情，所以先见个面。

进门他就吃了一惊，“寒酸得我都觉得有点说不过去，毕竟是个副厂长”。褚时健家里几乎四壁皆空，几口很不像样的木箱放在屋子的一角，感觉那就是全部家当。床架上是一张硬木板，上面铺了一张草席，草席上则直接铺了一张床单，因为没有褥子垫着，旧旧的床单在床角卷缩成一团。

丁连祥那年才24岁，说话也直接，见面就问："副厂长你怎么不去开会？厂部不是在开党支部会吗？"褚时健从角落里拿了张凳子让丁连祥坐下，自己坐在床上："我开哪样会？我一个摘帽'右派'。"丁连祥赶紧住嘴不问了。

第一次见面也不知聊什么，丁连祥想着坐坐就走了。但褚时健倒好像没觉察他想走的意思，问东问西，仿佛很久的熟人。丁连祥后来才知道，聊天，是平时比较沉默的褚时健最擅长不过的事情。

褚时健问的事情正好丁连祥都熟悉，因为是有关榨糖点人员多少、一年榨多少、进多少燃料之类的业务问题。丁连祥在生产一线，情况掌握得多，回答很圆满。听他讲完，褚时健又问："你哪天上榨塘点去？"丁连祥说明天。褚时健便说："好，那你走时喊上我一起。"丁连祥点点头，有点吃惊，这么积极的厂长他真是没见过，才来几天就要到生产一线去看。他客气了几句："厂长你不收拾一下屋子再上去看？"褚时健摆摆手："没什么收拾的。"

厂里的党支部书记和厂长都没怎么在意这个新来的副厂长，反正这个职位像走马灯一样不断在换人，谁来谁走他们并不关心。对于60年代国营工厂的领导人来说，把工厂按部就班地维持下去，机器能在该开的时候开着，人在上班的时候在岗位上，就算尽到了职责。至于效益什么的，国家没要求，自己也不用在意。所以褚时健刚来的时候干了些什么，厂长和党支部书记都不太过问。一个"右派"分子又能干什么呢？

褚时健拉着丁连祥在曼蚌和戛洒之间的榨糖点看了好几天，晚上他们就借住在农户家或其他工人家里。他仔细问了围绕一个榨糖点的甘蔗种植情况、榨糖时的人员配备及开销、每年的产量。丁连祥问褚时健："厂长你咯是干过榨糖？"（厂长你是不是榨过糖？）褚时健说："干过，但不是在厂子里。"

对于榨糖，褚时健的确有些心得，在红光农场时他曾经榨过，大概了解这些工艺流程，另外他小时候在家自己烤过酒，一种产品的生产到销售过程是怎么回事他也有体会。只不过农场属于小作坊操作，糖厂属于规模化，在他看来有本质的不同。

找出亏损关键

一个多月观察下来，褚时健觉得自己大致掌握了情况。马静芬一次问他："厂里的人好不好相处？"褚时健愣了一下："人还不知道，该做啥事情我倒是心里有点谱气了。"

他把糖厂22个榨糖点的负责人聚在一起，开了个生产会，说了自己的想法：“我们为哪样亏损？因为成本核算没搞好。”他掏出小本子，给大家算了一笔账：现在100斤甘蔗才出9斤糖，一斤糖的燃料要5斤4两，再加上人工费、运输费、机器损耗费，我们不亏哪个亏？

糖厂多年来一直亏损，领导换了一个又一个，却从来没有哪位厂长给工人们说过这些话，丁连祥等做负责工作的工人听得心服口服，觉得这个“右派”副厂长的确有些不同。但问题也来了：“厂长，话说得倒是容易，我们也想少花钱多办事，但成本咋个降？”褚时健说：“你们莫急，我们慢慢整。”

第一步，敲锅。糖厂传统的榨糖流程是：在靠近甘蔗地的地方搭个窝棚，把简易的压榨机抬上去，把甘蔗榨出汁，再在土灶上支上几口锅熬煮。为了防止红糖煮煳，需要人不停地用棍子在锅里搅拌，等水熬干了，就制出红糖来了。这种榨糖的方法是当地代代相传的土法，据说已经沿用了几千年，从未更改。褚时健注意大多数工棚里熬糖的大铁锅由于长年在野外烟熏火烤，锅底四周被泥巴和锅垢糊了厚厚的一层硬壳，只有最底部的一小圈能够受热。他让工人们把锅垢敲掉，增加锅底的受热面积，从而减少了木柴消耗。

旁边工人开玩笑：“厂长你咯是经常煮饭噶？锅你都注意到了。”褚时健说：“锅多重要！不注意锅，饭你都吃不香，你信不信？”工人说：“信！”

然后是改灶、改燃料。糖厂的燃料一直是两种：褐煤和木柴。对于木柴，糖厂是高能耗。山上的树是不能砍的，柴是当地老百姓做饭的主要燃料，能给糖厂使用的很少，有也是高价格、高成本。糖厂本来就亏损，也不太买得起，所以就大量使用褐煤这种煤化程度非常低的低价煤作为燃料。褚时健在车间盯着锅炉看了半天，说了一句：“是哪个开了褐煤这个头的？”他在生产会上给工人们解释，褐煤结构太松，往往没燃烧尽就全掉下来了。“你们昨天有没有看见我捅了好几下炉子？有没有注意那些没烧尽的煤全从炉条里掉了下来？1元钱买来，5毛钱都掉下来浪费了。糖咋个有利润？”

柴和煤都不理想，那烧什么呢？褚时健指指厂房外成堆的甘蔗渣：“你们多看几眼就晓得了，天然的燃料！”工人们面面相觑：蔗渣？其实糖厂的甘蔗在工人看来已经算是充分利用了。甘蔗在榨完糖以后，因为还明显残留有含糖的水分，工厂会用来酿酒。尽管酒的品质非常一般，但总还是可以换一点点收入回来。褚时健还想怎么用呢？他要把甘蔗渣再次利用做燃料。

但是，毕竟还是残存有水分，手一摸就知道轻易燃不起来。褚时健已经考

虑过并且悄悄自己试验了几次。他让工人把甘蔗渣堆高，一层压一层，半个月后，甘蔗渣内部的温度就升高了，水分自然就蒸发了，大概只需要蒸发到一半水分的时候，褚时健让工人把甘蔗渣放进炉子，一点火，一下就着了。榨糖厂，多的就是甘蔗渣，燃料以后就不是问题了。

仅仅这两项调整和改造，燃料消耗就大幅降了下来，成本降下来很多。褚时健刚到糖厂大半年，利润已经开始快速提升了。褚时健接着又在厂里搞了一次改造，那就是把榨糖机的滚筒从3个增加到了6个。原因是褚时健觉得甘蔗的糖分远远没有榨干净就被拿去酿酒或当燃料了，太可惜。他对工人说："眼睛一看就知道没榨干净嘛，你看还是湿的，小孩子拿过去还能当糖嚼一嚼。"一根甘蔗伸进滚筒，"哗啦"一下就出来了，太快太粗，很多糖还没榨出来。褚时健让技术人员加上3个滚筒，分两组榨，3个滚筒一组。出糖率一下就从9%上升到10%了。再加！他又让技术人员加了一组滚筒，一共9个，这下出糖率接近理想了：超过了10%。如今时光流转，现代化榨糖设备的出糖率已经高出很多，但在当年，要提高两三个点的出糖率，简直难乎其难。

"其实不难，是他们脑子里没那根弦，不想往前一步，不钻研，不认真。"褚时健说。

出糖率提高了，同样的原料，得到了更多的产品，相当于降低了成本，利润也就上去了。

褚时健在糖厂一年后，1963——1964那一个财年，糖厂传出爆炸性好消息：当年纯利润是8万元。这个数字是褚时健的记忆，而丁连祥牢牢记住的是11.7万元。"我们厂从来都是亏损，褚厂长一来我们就开始挣钱，而且是11.7万元，我记得很清楚！太多了！"

无论如何，这都是糖厂的一个爆炸性好消息。曼蚌糖厂首次摆脱多年亏损的尴尬，第一次打了个翻身仗。最高兴是工人们，尽管当时他们的工资不会因为工厂利润增加而增加，但是，无论什么时代，成就感都是最大的快乐之源。领导们同样非常高兴，党委书记和厂长不用再头疼向县委县政府申请补助，而县委县政府再也不用背着"糖厂亏损"这个包袱了。

褚时健内心的喜悦自不用言说，这是他离开玉溪以来，或者更准确地说是从解放后参加工作以来，从工作中得到的最大愉悦。这种愉悦很像他少年时一次次捉鱼，或者成年后一次次打猎：目标清晰——瞄准目标——聚精会神——拿下。他喜欢这种干脆利落、心无旁骛、凭技术说话的工作。

欠缺

但只有他和马静芬才知道为这份愉悦自己付出的代价。在一次去榨糖点考察的时候，因为天气实在太热，褚时健和工友步行过去，石子路、热辣辣的甘蔗林，让褚时健在榨糖机边中暑。马静芬怀着孕，带着褚映群在曼蚌小学教书。她很希望褚时健能主动关心自己一次，但褚时健似乎越来越忙，根本没有时间抚慰一下她。马静芬觉得自己心里的火越来越大，可这股火还不能发出来，因为褚时健的确是在忙，而且他越来越黑瘦。在新平期间，大概是褚时健人生中最瘦的一段。

马静芬的怨气在生第二个孩子的时候到了顶点。即将临盆时，马静芬提醒了褚时健好几次：孩子要生了，怎么安排啊？这里什么都没有。褚时健听了几次后就有点不耐烦了："哎呀，生个娃娃有什么了不得的？你看人家农民背着柴在山上就能把娃娃生了，小孩子放衣兜里兜着就回来了。"马静芬听得眼泪不停打转。

于是马静芬自己做了决定，去昆明娘家生孩子。她本来以为褚时健不会来昆明陪自己了，但褚时健还是及时出现在了医院。马静芬气已经有点消了，觉得丈夫虽然不够甜言蜜语，关键时候还是不会让自己失望。但没想到几天之后又乌云重返，儿子出生一周后，褚时健告诉马静芬："工厂太忙，我该回去了。"马静芬说："你先回去吧，我还是等儿子满月了再回。"大概褚时健以为妻子会跟自己回去，但没想到妻子有自己的计划。他闷声说："那到时你要自己回去，我没时间来接你了。"听丈夫这么一说，马静芬只好收拾东西，跟着褚时健回新平去。在步行去汽车站的路上的情景，马静芬记得特别牢。产妇的敏感和脆弱让这些情景几成心结："我抱着儿子，他不抱，儿子又胖，都叫小胖。他在前面扛着个纸箱走，照着自己的步伐往前走，我就在后面赶紧跟。女儿拉着我的衣服小跑着跟。从威远街，一路跟到汽车站。上了车，他把儿子接过去抱了，我搂着女儿坐一边。汽车颠簸得我受不了。路上要在一个镇上住一晚，我说娃娃要洗个澡，他就去借了个木盆来，倒进去热水，然后自己就跟人吸水烟筒聊家常去了。我就蹲在那里给儿子洗澡。第二天继续赶路，又坐了七八小时的车，到了新平，我全身就肿了。"

往事历历，女人的心结随着岁月堆积，大部分都是越来越重。马静芬也是如此，后来在回忆新平岁月的时候，她总是忍不住抱怨褚时健当年的大意和忽略。而男人和女人在情理方面显然不是相同物种，年老的褚时健每次在接收到马静芬抱怨的信号时，总是有些不好意思，有时还会挠挠头："唉！那个时候，一门心思在搞工作，真的没有想那么多啊。"

或许也不仅仅是为了工作，他们也许都没意识到，在那个年代，在过分强调集体意识的年代，个人的思想和情感都被有意钝化，个人与国家、个人与集体、个人与领袖之间的关系被抬到至高无上的地位，而个人与个人之间，更多则充满了焦躁和紧张。夫妻之间也如此，温情、爱恋都被消解在

轰隆隆的时代车轮下。那是一个寡情的年代，马静芬固然会抱怨褚时健，褚时健也固然会不醒觉，大多数人、大多数家庭都是如此。

马静芬有一次在回忆了往事后，突然说："但其实他如果婆婆妈妈对我，我又不喜欢了。我总是跟人说，共产党改造了我，褚时健也改造了我，而且他改造得更厉害。"

第五章

迅速进入角色

技术改造

褚时健在糖厂第一年的热闹劲儿和卓有成效鼓舞了所有人，时任新平县委书记的普朝柱尤其为老朋友高兴。在一次开会时他专门过来和褚时健握了握手：“老褚，你搞工业有一套。这次调动是对的。”

有了书记的认可，褚时健知道自己的工作会顺利很多。他乘胜向前，继续在厂里进行了一系列技术改造。褚时健是一个非常迷恋技术的人，在他看来，做企业最根本就是要把产品做好，产品做好的前提之一就是要有技术保证，否则什么赚钱、为国家做贡献都是空谈。

1964年，曼蚌糖厂有一桩大新闻，有两个技术人员出差去福建是坐的飞机！这两个叫陈尚芝和耿家昌的技术员一时成为全县人民艳羡的对象。对大多数中国人甚至领导干部来讲，坐飞机当时是一个几乎无法实现的梦想，不仅要开无数证明，票价还非常昂贵，几乎是一个干部一个月的工资。但是，一个县级的工厂居然为两个技术人员埋单，送他们外出公干，只是为了学习榨糖过程里的各种高技术，其中最重要的就是如何提高出糖率。

对于技术改造所付出的成本，褚时健觉得非常值得。“不放成本进去，技术一直落后，生产提高不了。其实生产提高了，投进去的钱很快就回来了。”而且他认为自己的技术改造从来就不怎么花钱：“我们每年从利润里拿出3万块钱来做技术改造，第二年的收获就很不简单了。”

褚时健本来就是爱动手的人，进了糖厂后，他连烧氧焊、烧电焊等技术也都学会了。

“没有技术搞不成伙食。”糖厂的人都记得褚时健这句话。所以他特别看重厂里的技术人员。他看中了邻县糖厂的一个技术员，想把他调过来。他让丁连祥去做工作，他给了丁连祥一包木耳，让丁连祥去那边后送给对方。丁连祥看看报纸里包的木耳，有点为难：“厂长，我们是去挖墙脚，少了点不？”褚时健挥挥手：“可以了！礼轻情意重，去吧。”丁连祥知道那木耳是褚时健自己从家里拿出来的。

后来技术员成功调到了曼蚌糖厂，褚时健还想办法把技术员的妻子也调到了新平工作，从此身边有了一个得力的技术人员。

出糖率在褚时健看来也是大事一桩。同样一根甘蔗，不同的工厂榨出的糖有多寡，这一点他觉得不服气。不服气就干！先是把3个滚筒加成了6个、9个，出糖率大大提高了，但从第三组滚筒下来的甘蔗渣，褚时健拿过来自己嚼嚼，“不对嘛！还有甜味。”再加一组！结果怎么也榨不出来了。怎么办？看来单用机械的压力已经榨不出糖了。回到家，他反复琢磨该怎么把甘蔗里的糖分榨出来，他想起参观外地白糖厂时看到工人们会往甘蔗渣里喷温水，“像洗衣服一样，把糖洗出来再榨”。他决定也用这个办法试试，他让技术人员将铁滚筒设置为四组12个，然后甘蔗经过头两组滚筒榨取后，喷温水进去，再经过第三、第四组铁滚筒榨取。没想到果真出了效果，出糖率提高到了12%！这简直是技术大突破，褚时健高兴坏了，这就是利润啊！

可没高兴多久，褚时健就发现了新问题。加了水的糖汁煮干蒸发需要的燃料消耗也相应增大，好不容易榨出来的那点利润，却被燃料消耗吃掉一半。

褚时健不做这样亏本的买卖，但他一直没有找到更好的办法。直到有一次，他去峨山县化念镇的一家白糖厂开会，才茅塞顿开。褚时健发现，这家糖厂煮糖的设备他从来没见过，是4个上面带玻璃窗的大密封铁罐。他透过玻璃窗往罐里看，里面是沸腾的糖液在不停地跳动着。他好奇地问人家，你们煮着的糖液为什么会跳？对方说这是真空密封蒸发罐，加热到68摄氏度就沸腾了。从锅炉来的蒸汽先进第一个罐子，第一个罐子抽真空出来的那部分蒸汽，煮第二个罐子，从第二个罐子再抽出来煮第三个罐子，这样一锅炉蒸汽就可以煮4回，放出来的水还有50多摄氏度，然后可以循环利用再烧成蒸汽，继续煮糖，比原先的冷水省燃料多了。

褚时健听到这儿，眼睛一下就亮了，这个买卖能做！燃料能节约不少，换蒸汽炉！

他也不想去购进这套设备，既然是生产白糖用的，技术指标高，价钱肯定不便宜，红糖厂要拿出这么大一笔钱出来还有点费力。在白糖厂晃了一圈，褚时健发现这家糖厂后面的山坡上堆着好几个拆下来的破铁罐，心里一动：这些人家扔掉的废旧设备，说不定修一修还可以用呢。想到这儿，他对化念糖厂的厂长说：“你们扔掉的那些个罐子，当废铁卖给我们算了，省得你们占地方。”厂长是个广东人，刚才已经和褚时健聊半天了，他说：“能看上这些也是你有眼光。我们用不着，但对你们其实真有用。你如果要就找人拉去，送给你们，废铁价都不收了。”褚时健一听，高兴坏了，如获至宝地把这些淘汰掉的蒸发罐运回了厂里，叫上丁连祥等稍有

点文化的工人和技术人员，把蒸汽煮糖罐装上，修修补补，一试，居然能用。

第一锅蒸汽煮的红糖出来后，褚时健和工人们在车间都乐开了花。红糖不仅结晶体大，而且颜色黄澄澄的，“太漂亮了！比一级品还要棒！”即便是在回忆中，褚时健都说得非常激动，仿佛当年的上好红糖就在眼前。他对于产品品质的洁癖，对于一件“好东西”的渴求，从糖厂期间就开始了。

从那之后，糖厂便开始使用真空蒸汽锅来煮红糖，燃料消耗大大降低，原来是一斤糖用5斤8两燃料，改进后的工艺流程，一斤糖只耗0.8斤，差不多只是以前的1/7，绝对节约。

而且过去糖厂用土法制出来的红糖，质量一直不过关，不是煮过了头颜色太深，就是蒸发后的结晶体太硬，打也打不烂。一级品率一直不到15%，大部分红糖都只能达到二级、三级，而且三级品居多。当时红糖都由供销社统一收购，不同的等级收购价格也不同。红糖品级低，卖的价格也就低，再加上高能耗，糖厂不亏本才怪。现在褚时健帮厂里改进了技术设备，红糖的等级提高了，单价相应提高了，燃料成本又降了很多，糖厂的利润自然一下子就提高了。

丁连祥说：“厂长真是有本事啊，我们都服得不得了。”一系列改造后，糖厂有钱发足月工资了，第二年褚时健便宣布，不准许工人们再在非榨季去打工，大家沉下心来搞技术，学习技术。从丁连祥这些工人的角度来看，大家不出去打零工，整天在一起干活儿，工厂更像工厂了。而且，生活也安定了，丁连祥结婚后在糖厂一共生了5个孩子，家里人丁兴旺。褚时健替他发愁：“丁连祥你咋个养哦？那么多娃娃。”丁连祥抱着孩子正乐：“厂长，娃娃嘛，好养得很，灰里土里，灰不溜秋就长大一个，不怕。”

原料之重

燃料成本下降了，出糖率提高了，工厂的生产能力大大提高，摆在褚时健面前的另一个大问题是：原料。

新平主要以种水稻和甘蔗为主，农民们因为更需要饱腹的粮食，所以都愿意种水稻。但国家有硬性的任务，就是必须种多大面积的甘蔗，这样才能保证完成县里的经济任务。

农民种甘蔗没有种水稻那么历史悠久，经验多办法多，甘蔗林一旦出现问题，农民就束手无策。从糖厂的角度来说，甘蔗有问题，就意味着原料出问题，严重影响生产。褚时健从小生活在农村，对土地和农产品比较有底。到糖厂后，他经常往山上的蔗田跑，和蔗农交流，了解甘蔗的生产情

况。日照好，糖分就比较高，这个农民都知道，但脑子都没往具体事情上动一动。

褚时健通过了解发现，很多甘蔗田里的甘蔗长得不好，是因为脚叶太密，通风、光照不足，于是他建议农民做疏叶工作，打掉一些脚叶，不仅通风，阳光也能照进来，使得甘蔗的含糖量提高。农民们忙不过来，发动工人帮忙，目的就是要甘蔗长得好。

他还从厂里抽调了一个工人，专门为蔗农们修理农药喷雾器，一家一家上门检查喷雾器，一家一家说好话，让蔗农们及时喷药除虫。甘蔗打了农药后，不生虫了，产量提高了。

褚时健向来擅长跟农民打交道，跑甘蔗地的时间，少不了要在农民家吃个饭，褚时健记得自己还闹了个笑话。蔗农大多是傣族，傣族最爱吃杧果，褚时健和厂里的技术人员去得多了，农民们也热情起来，端着一盆水和一盆杧果就出来招呼他们。褚时健实在，说："你客气了嘛，我喝口水要个杯子就可以了，拿盆我喝不成。"农民笑得不行："厂长，这是给你洗手的。"

傣族人多吃糯米，但产量并不高，不是贵客到都不拿出来。褚时健和他们打交道多了，农民们也煮糯米饭给他吃。褚时健很感谢："我吃点大米饭就可以了，糯米饭你们留着。"对方也实诚："厂长，大米我们是用来喂猪的。"

因为经常到地头田间，褚时健和农民们的关系很亲近，厂里一些针对农民的建议，他们也就自然接受了。

除了甘蔗的质量，产量多少也非常重要。褚时健注意到其实有很多甘蔗地的产量不差，但因为车开不进去，甘蔗大量被浪费在地里，因为是国家要求种的，农民也就只能浪费了。褚时健觉得这种指令性计划的生产实在太浪费资源，索性从厂里申请一些费用，帮助农民把路修出来。那时都是简易泥路，拖拉机、小货车能开进去就解决问题了。

一些荒地也被利用起来。褚时健和有大量荒地的生产队商量，工厂负责把荒地连接公路的路给修出来，生产队负责组织农民种甘蔗，生产队自然没意见。褚时健早上一跟队里谈好，马上就找人动手，两三天就把那条路修出来了。生产队见他说话算话，也很守信用，马上就开荒种甘蔗。于是，糖厂每年又多收了几百吨甘蔗。

有的时候，为了调动当地人种甘蔗的积极性，褚时健还用上了一些"非常手段"。

傣族人酷爱喝酒，而当时酒类属于凭票购买的紧俏物资，市场上买不到。褚时健便想到，用当时糖厂生产的甘蔗烤酒跟傣族村民交换甘蔗。

用甘蔗渣烤酒是糖厂的另一主要产品，褚时健小时候在家乡就烤过酒，后来在元江的农场也烤过酒，干这个在行。他一到糖厂，就去糖厂的酒窖查看。糖厂用的是传统方法烤酒，长2米、宽1.5米的酒窖一次大概能出50斤酒。褚时健一听，知道这出酒量太低了。他把自己多年摸索出的烤酒经验传授给工人。首先是改良酵母菌。酵母菌买回来后，放到温糖水里培养，过段时间，酵母菌不断地长大，然后再泼到甘蔗渣上发酵。其次是让工人在酒窖盖子上盖上厚厚的一层泥巴，不让空气进去，这样就能把酵母菌培养得更充分，一窖甘蔗渣的出酒量便从50斤一下子提高到了100斤。

酒不用上交，可以留着自己卖，糖厂就把甘蔗烤酒当成奖励，分卖给附近的傣族村民。褚时健向村民们保证说："如果甘蔗种得多，我们到时候一家就多卖给你们3斤酒。"这太激励好酒的农民们了，当然会多种。

通过以路换甘蔗、以酒换甘蔗这些办法，褚时健得到了糖厂发展必需的原料。他后来回忆曼蚌糖厂，说这些经历让他想明白了一个很重要的问题：要想做成一件事情，必须让相关各方能够利益平衡，都能从中获利。褚时健认为，做生意不能只想着让自己赚钱，适当让利，常常会获得更大的利益。而利益平衡也成了日后指导他在经营中做出决策的重要思路。

第六章

戛洒缘分

从此戛洒

1966年，因为曼蚌糖厂已经无法再扩大，附近不远还有一家漠沙糖厂，政府决定将糖厂厂部搬到新平县戛洒镇。当时戛洒镇正好在河边有一块空地，旁边有一个纸厂，作为糖厂的用地再好不过。“戛洒”是傣语，意思是“沙滩上的街子”，这里自古以来就是茶马古道上的重镇，距新平县城72公里。所以戛洒在1966年就通了省级公路，非常便利。当褚时健的身份从曼蚌糖厂副厂长改变为戛洒糖厂副厂长的时候，作为分管生产的厂领导，三年间他拿出了很好的成绩：第一年糖厂纯利润8万元（又一说是11.7万元），第二年纯利润20万，第三年已经上升到接近40万。新平整个县的财政因为有了糖厂，已然有了新气象。

不过，在20世纪60年代的中国，这一切都显得不重要。重要的是褚时健依然是个“右派”，全社会的阶级斗争正如火如荼地进行。经济工作，是被忽略的角落。

褚时健却甘之如饴，在他内心里，经济工作才是最实际最有效的工作。“吃饭、过日子，不是最重要的吗？”他说。所以他可以全身心投入，不觉劳累。况且，他的性格向来是：不闲着，必须做事，而且做了就要做好。

至于政治身份，他已经不太去想它了，“右派”那顶帽子随时都挂在墙上的，也许某一天就会有人把它取下来重新让他戴上。那又怎么样呢？从30岁被打成“右派”，一个男性最黄金的岁月付诸颠沛流离和各种底层生活的挣扎。到了糖厂，他已然找到了人生真正的价值。或许，这些已经值了。

马静芬在曼蚌小学也工作得非常顺利。她天性热情，爱憎也很分明，和当地傣族人相处起来觉得很轻松。她在学生家长心目中地位很高，据说马老师当年走进村子，得有好几家人拉着她进家门吃饭，她还认了几个干女儿。她的心情也越来越好，虽然一边照顾年幼的儿子和读书的女儿，一边要教书并不轻松，但毕竟生活有了稳定的迹象，对她而言，已经是很大的满足了。



20世纪60年代褚时健一家在新平戛洒

但她没想到短短两三年后糖厂竟然要搬迁到戛洒，褚时健匆匆忙忙间也没跟马静芬好好商量和解释，就随工厂迁了过去。马静芬很失望："难道就这样把我们娘儿三个扔在曼蚌？"好在在同一县城的小学之间调动也不难，没多久，马静芬就调到了距离戛洒镇不远的平寨小学教学，尽管还有一点距离，但已经方便了很多。一家人终于可以在一起了。

马静芬对曼蚌始终怀有美好的回忆，在女儿褚映群高中需要下乡插队时，她便让女儿申请了曼蚌，就借住在大队主任家。

关于"文革"开始的消息，褚时健是在一次赶集的途中听到的。那天他和马静芬从曼蚌往半山的一个村子走，村子那天正是赶集的日子，突然高音喇叭开始宣讲"文化大革命"开始，并高声朗读了《关于无产阶级文化大革命的决定》。褚时健听了，心里沉重得不能再沉重，他竟然有些想笑。马静芬不知道这马上到来的政治风云又会给自己的家庭带来什么。褚时健说自己当时竟有一种奇怪的想法：这种日子怕是要有个了结吧？都已经走到这么厉害的一步了。

谁能料到，动乱的"文革"一开始，就延续了10年呢？

艰难中求发展

“文革”开始了，工厂开始有了各种批斗，大字报开始满工厂贴，所谓的“炮派”和“八派”也开始在工厂里出现。革委会主任来了，军代表也开始有了，随之而来的派性斗争愈演愈烈。全中国都陷入了疯狂。

大概经历过那个时期的人都记得，每每所谓“最高指示”下来，经常半夜一两点或两三点的时候，突然高音喇叭就响了：“最高指示最新一条……”然后全体人都要起床，满街跳忠字舞。褚时健记得那些已经狂热到失去理智的人，“从这个村跳到那个村，半夜三更，像疯子一样”。“这算对国家对社会做好事吗？”他经常在心底问一句。

所以褚时健在工厂里是一个当权派中的边缘派、技术派。那时的企业号称所谓“抓革命，促生产”，党支部书记和厂长负责抓革命，褚时健就负责促生产。几年的副厂长经历，大家都知道这个厂有他才能有利润。大家闹文斗武斗，最终都不想把工厂斗垮台，所以还是要靠褚时健来管理工厂。褚时健当时的想法是：你们乱你们的，我抓我的生产。

在大家都没有兴趣工作的情形下，要每年的利润都得到增长并不是一件容易的事。造反派们你斗我我斗你，今天你们上了台明天我们掌了权，有革命热情没有生产兴趣。不时有这种情况发生，临到上班了，突然一名革命积极分子才捂着肚子来请假：“副厂长，哎呀我肚子痛得不得了，要请假。咋个整？”工厂一生产起来就是一个萝卜一个坑，一个岗位缺人整个生产就受影响了。褚时健不生气，看够了各种政治运动，他懂得这里面的妥协与坚持、直接与委婉。他对那位请假的工人说：“得了你去休息吧，我来顶你。”那时褚时健正是壮年，还能自己顶上。过了两三个小时，肚子痛的人又回来了：“厂长我好了，你回去休息吧。”“人跟人有感情的。小镇上跟大城市不同，大城市硬斗硬，两边拔枪，要武斗。在戛洒这些地方很难。”他说。这是褚时健对新平戛洒一直存有美好印象的原因之一。

他还是迷恋各种技术改造。他在玉溪机械厂看到一种螺旋棒，觉得可以用到糖厂，于是叫技术员安装在了蒸发罐里，用螺旋棒代替了人工搅拌，效率提高了不少。

有一年的甘蔗榨季，厂里的锅炉突然坏了，榨不了糖，甘蔗堆在那儿时间一长就会坏掉，这样损失就大了。厂里的人大多数并不着急，大家都习惯了这里坏那里坏，更习惯什么事都是拖着办，能办好就办好，不能办好就这么一直拖着。也有搞技术的人比较着急，问褚时健：要不要到城里去请师傅来修？这显然不现实，进城去请师傅来修，修得好与否另说，一来一去还要好几天，甘蔗堆在那儿恐怕早就坏了。工人们围在锅炉边议论纷纷，只有褚时健不吭声。他围着锅炉仔细看了好几圈，然后他把衣服一脱，拿起工具便一头钻进了刚熄火不久、炉温还很高的锅炉。几分钟后，头发发焦、满身大汗的褚时健在众人瞪大了的眼里出现，他躬着身，从锅

炉里钻了出来。他拍拍自己的头，半开玩笑：“小杂种，你们偷懒，你看我一进去就修好了。”技术员上前一看，的确修好了！由于锅炉炉温尚未降低，再启动的时间缩短了，榨糖几乎没有受到任何影响。这件事，再次奠定了褚时健在工厂“能人强人”的地位。

马静芬问褚时健：“你是咋个修好的？”褚时健说：“你忘了我前段时间和丁连祥他们改造一台锅炉，里面是怎么回事我心里还是有谱气的。”

那是厂里的一台4吨的旧锅炉，褚时健觉得太小，就找工人一起研究，把4吨的改成了10吨。改了一回后，他就弄懂了锅炉的内部结构。

“业务要过关，”这是褚时健一直强调的事情，“作为一个企业领导，你不懂技术，光会管人不行。”

那时，褚时健尽管在厂里是“右派”副厂长，但明显最得民心。丁连祥回忆说，每次开会，其他厂领导上台讲话时，工人总会在下面交头接耳开小会，只要褚时健上台发言，台下就没有人说话了。

褚时健说：“我不爱喊口号，也不会谈什么搞革命的话。我只说具体生产，今年要怎么搞，明年大家要达到什么目标。三句五句，说完就算了。”

锅炉的事情显然困扰了褚时健好几年。改造的锅炉、一修再修的锅炉，都已经不太好用。褚时健决定给厂里装新锅炉，这是件大事，算来算去，厂里还缺5万元修烟囱。褚时健就去玉溪地区找军代表要钱——新平政府是怎么也拿不出那笔钱的，军代表毕竟是地区级别的领导，自然握有一定权力。那天夜里下着大雨，褚时健一直等着见军代表。晚上11点多，军代表才派人来叫他去。一见面，褚时健就对军代表直说：“我们现在缺钱，新锅炉搞不起来，没有这台锅炉，两三个乡镇农民的甘蔗就榨不了，榨不了甘蔗就没有红糖吃，总不能让大家都啃甘蔗。”军代表一听，说不行，锅炉一定要搞好，市场上红糖太紧张了。褚时健接话说：“要把锅炉搞起来，需要5万元。”5万元在当时可是很大一笔钱，但军代表当即表态：“好，我就给你5万元钱。不过，如果今年不按期投产榨糖，我要找你的麻烦。”褚时健一口就答应了。

钱是要回来了，军令状也立下了，但工厂负责采买的人告诉他，买不到建烟囱的耐火砖。厂里当权的造反派前后派了两拨人去昆明买砖，结果一块砖也没有拿回来。褚时健说：我去试试看。

那时交通非常不方便，班车很少，从戛洒到昆明要坐三天汽车。头一天坐到新平，第二天从新平坐到玉溪，第三天再从玉溪坐到昆明，他在车上晃

了三天终于到了昆明。一下车，他又马上转车去位于西山区海口的耐火材料厂。对方已经快下班了，显得很不耐烦："你们的人来过了，没有砖！"褚时健绕着工厂转了一圈，又去找人："我看见你们堆了一大堆，怎么没有？"对方大概觉得褚时健能认出耐火砖，不是外行，于是态度好了一些，告诉褚时健，那些砖不正，砌起来砖缝很大，不一定能达到锅炉耐火的要求。褚时健又去看了看砖，仔细比画了几下，又回头拉住耐火材料厂的工作人员："不要紧，我全要。"对方一听很高兴，本来没人要的废品砖，现在还能卖点钱，何乐而不为？于是以很低的价格卖给了褚时健。

褚时健其实脑子早就转过了，正常锅炉烟囱的砖缝是两毫米，目前这种形状不正的砖，砖缝会到3毫米。褚时健熟悉锅炉，他在几分钟内就做出了判断，1毫米之差，砌的时候用点心，不会影响效果。于是，他当机立断拿下全部的砖。然后当天赶末班车从海口回到昆明市区，第二天一大早便去运输公司，找了几辆大卡车咣当咣当把耐火砖全部运回了戛洒糖厂。造反派头头儿看到褚时健拉回了耐火砖，非常惊讶，问他是怎么搞到的。褚时健实话实说："这个砖是耐火材料厂报废的砖，但我认为不会有问题。"烟囱砌好后，果然如褚时健所料，没有出现任何问题。有工厂的造反派在厂里大大咧咧地说："我们是不如他了，给他提个鞋子算了！"

这个烟囱，糖厂一直用到了褚时健早已离开后的20世纪90年代。

尝试新管理

业务搞好了，人还是要管理的。那时候，糖厂是分散作业，22个榨糖点全都在红河边。每到榨糖季，厂里就会派工人下到榨糖点去。那怎么监督工人工作呢？仅凭当时的革命口号和所谓的革命热情肯定是靠不住的，褚时健经过测算，给工人定量，每天一个榨糖点要榨多少吨的甘蔗，然后按出糖率算，用了多少甘蔗，出了多少糖，看一眼报表就知道工人偷懒了没有，然后劳动工资就按这个量来算。这个想法有点大胆，那是出了名的吃"大锅饭"的年代，革命群众干好干坏一个样，没人敢打破这么一个看似平衡的局面。但褚时健的想法很单纯：要想办法调动工人的积极性。他开始尝试按劳取酬的办法：把工人分成两人一组煮糖灶，使用"计件工资"的办法，每天由专人到榨糖点收糖计数，一箩筐红糖算多少工资，生产的红糖越多工资越高。这样一来，工人榨糖的积极性提高了，还减少了过去干活儿时偷吃糖稀的现象。

褚时健印象很深的是一个叫"大老李"的工人，力气特别大，而且工厂的工资制度做调整后，他的积极性非常高。抬糖入库这件事，别人一下两篮就很不错了，大老李是一下三个篮子扛进去。他跟褚时健说："厂长，我吃得多他们都不理解我。别人挑糖一人一根扁担，我一人三根一起挑，你们

给我吃的和他们一样。我肯定饿得快。”

这种工资改革，在当时严格地讲，随时会被冠上“修正主义”的帽子，褚时健面对的，必然会是大批斗大打倒。但是，这件事居然就那么在糖厂内部成为一条约定俗成的规则，大家遵守，但并不外传更不揭发，于是这套制度就得以在糖厂一直实行了下来。

最会生活建设

如果问褚时健最擅长什么，大部分人会回答是经营企业、管理企业。但马静芬会告诉你一个最准确的答案：最会把工厂的生活搞好。

糖厂的业务越来越好，产量越来越大，利润一年比一年高，但职工的工资还是和过去一样低，生活还是过得很苦。“你叫我苦战10昼夜，稀饭都不得喝一碗，那我干个哪样？我回家打瞌睡行不行？”褚时健说得很形象。他觉得这样不对头。“国家的利益应该和个人的利益有关联，事情才可能做得好。工厂好了要和大家的生活连在一起。大家要吃得好，还要知道我们这个吃得好是从哪里来的。”

事情做起来并不容易，政策摆在那里，大家都在过苦日子，怎么改也不能触碰政策底线。工资那么低，又不准发奖金，怎么办？只有在福利上动脑筋了，让大家得点实惠。实际上这在当年也是不允许的，稍不注意，就会被人抓小辫子，被扣上搞修正主义的帽子。

但总是有机会可找的。1966年毛泽东发表了“五·七指示”，要求全国各行各业都要办成一个大学校，学政治、学军事、学文化，又能从事农副业生产，又能办一些中小工厂，生产自己需要的若干产品和与国家等价交换的产品。这让褚时健如同得了尚方宝剑，马上就组织职工成立了副业组，又专门招了四五个临时工，在河滩上开挖菜地。那些被洪水冲过的河滩上散落着大小石头，但石头下面全是好土。他们把石头翻过来，把下面的土刨出来，下面垫上石头滤水，上面铺五六十厘米的厚土，弄出了十几亩菜地。然后又把厂里猪圈里的粪肥施到地里，种出的大白菜、西红柿、辣椒、芹菜等都长得水灵灵的。戛洒这地方处于低海拔河谷，天气湿热，四季无冬，当地人过去一直认为这么热的地方种不好蔬菜，所以都不种菜，现在看到糖厂的菜园长得这么好，都大吃一惊。

菜种好了，糖厂的食堂很快就有了起色。菜多得吃不了，厂里就很便宜地卖给职工，外面街上3角钱一斤都买不到的菜，厂里只卖3分钱一斤。那个年代，一般家庭的主要开销就是吃饭，这样一来，糖厂职工的生活水平实际上就提高了一大截。

褚时健不光发动职工种菜，还派专人养了300多头猪。过去厂里也喂了几头猪，但那年头人都吃不饱，哪儿还有多余的粮食给猪吃啊，所以猪也长不肥。褚时健会动脑筋，他很快就发现糖厂的下脚料可以拿来喂猪。煮糖时，只要温度一高，糖里面的杂质就会漂在上面，这黑乎乎的一层是必须要捞出来的，不然做出来的红糖里面就会有很多渣，影响口感。过去工人们都是把糖面上这层黑黑的杂质捞出来丢掉，褚时健看了觉得可惜，因为这些下脚料里还含有很多糖分和营养，虽然口感粗糙不能给人吃，但用来当猪饲料是完全可以的。他便叫工人把这些煮糖的下脚料留着，没多久就堆了两三百吨。他知道县里有些单位会有糠，就用糖厂自烤的甘蔗酒去跟人家换细米糠，人家也很乐意。这时，煮糖的下脚料堆在那里已经结晶了，他让工人把那些硬邦邦的下脚料弄碎，再用水煮，煮化了再拌上细糠拿来喂猪，猪都非常爱吃。后来菜地里种的莲花白、苞谷多得吃不完，也用小车一车车推来喂猪，把厂里的300多头猪都养得圆滚滚的，一头足足有两三百斤，每次杀猪都要七八个汉子才能抬到食堂，当时整个街上都很难看到养得这么肥的猪。

三年后，猪出栏了，糖厂职工从此就可以敞开吃猪肉了，而且吃糖拌细糠长大的猪，那肉太好吃了。当时国家统一供应每人每个月1公斤肉、4两油，过去食堂一个月吃不上一次肉，现在食堂每个星期就杀一头猪，一家人只要出5角钱，就能用浇菜的那种大铝瓢，到食堂去打上满满一瓢香喷喷的肉，这个画面在那个年代是太有刺激性了。糖厂食堂一周吃一回肉的事传到县上，县上有些人就说他们的日子太好过了。褚时健早有心理准备，拍着胸脯说，这是按照毛主席的最高指示搞的。

最让工人们兴奋的是褚厂长带着大家去拿鱼。生产比较空闲的时候，褚时健爱拉上一些工人下到河边，他嚷嚷一声："下点力气哈，今晚厂里请你们吃鱼！"河里鱼多，更主要的是褚时健天生是拿鱼高手，只要是他带着大家去河边，没有一次不是满载而归。一次马静芬正在家里做饭，儿子褚一斌跑回家："妈，我爸他们今天又钓了好多鱼。今天有鱼吃！"马静芬听了高兴极了，赶紧收拾灶台，把锅和佐料都准备好，就等着褚时健拿鱼回来下锅。但东等西等家里这位掌柜的都不回来，马静芬叫儿子："小弟，你去看看。"褚一斌跑出去，路上看见父亲和一帮叔叔从食堂出来了。"爸，鱼呢？"褚一斌扑过去问，褚时健正和工友们说得高兴，听儿子问，想起来了："都拿到食堂去了，我们都吃过了，忘了拿回家了！"

第七章

动乱岁月中的平静生活

看似平静的生活

因为生产抓得稳定，职工生活又滋润得超出想象，褚时健在“文革”那样斗争激烈的年代竟也获得了一定程度的安宁，尽管炮派和八派在争权夺利中都希望副厂长褚时健出来站个队，声明一下他支持哪一方，但褚时健从来都保持不言不语。他摆实了一个态度：你们斗你们的，我只管生产，什么都不要来找我。因为这样，两派的人在争斗过程中，还是难免要给褚时健写写大字报，把“摘帽右派”分子拉出来骂一骂。但是，也就仅限于此，等到斗争暂停，其中一派上了台，一般都会找褚时健聊聊，或者传话过来：“我们写大字报完全是出于无奈……”“我们前面闹革命，褚副厂长还是需要在后面抓生产……”

慢慢地，晚上的夜会也不用褚时健参加了。

尽管看上去平静，但褚时健内心是厌烦的。在这种夹缝中求得安静的生活当然有窃喜，但远非他对生活的正常理解。斗争、无休无止的斗争，不知何时是个尽头。

很多时候，褚时健都是一个温和的人。对工人对家人很少有严厉呵斥的时候，但偶尔，他也会流露内心的一些不满。在儿子褚一斌大概七八岁的一天，家里让褚一斌去食堂买一份菜，5角钱一大瓢的汤菜，因为比外面便宜太多，工人们都不爱自己做饭，全都排着长队来买。不知怎么回事，工厂革委会的一个委员给了正排队的褚一斌一个大耳光。小孩子太小，哭着回了家，褚时健听了，生了气，一个大人，还是革委会的人，居然能动手打一个小孩！他伸手把褚一斌往外推：“去！你给我揍他去！”褚一斌还在哭，小孩子太小，本来就挨了一巴掌，看见父亲发这么大火，更害怕，不敢去。褚时健抬手又给了褚一斌一巴掌：“哭什么哭！你找他！我在这里，他敢再不讲道理我找他！”褚一斌不知道，褚时健不仅是生气一个大人不分青红皂白对小孩动手，更是心里早就对革委会的人不事生产、只会斗争的做法憋了一口气。不过那时褚一斌太小，并不明白父亲的想法。

褚一斌

女儿褚映群三四岁就跟着爸爸妈妈到处搬家，到新平上小学后，课余又得

帮着妈妈带弟弟。像那个年代大部分伴随苦难长大的小孩一样，褚映群从小就学会了隐忍。马静芬记得很清楚，褚映群中学是在新平县城念的。平时女儿自己住校，周末偶尔回家，生活费每次回家拿。有次褚映群的零花钱没了，正好褚时健去县城开会，顺便到学校看她，她却一直不敢开口问父亲要钱。皮肤黝黑的褚时健在儿女心目成了一个彻底的“黑脸”父亲。

“文革”10年，褚时健越发养成了沉默不善表达的性格，对家人更是如此。工作的繁忙、对时局的疑惑、做人做事时的如履薄冰，让他越来越收起自己外向的一面。马静芬似乎也越来越不懂自己的丈夫，在这个妻子的眼里，她觉得褚时健对家庭、对自己越来越冷漠了。这让她难过不已，有时甚至有些愤怒。和褚时健一样，马静芬在新平的十几年，几乎耗尽了青春能量，她的健康受到了极大损伤，病痛不断。从当年的照片来看，她的容貌大为苍老，身体更加瘦弱。也就是从那个时候起，她开始自己看些中医书籍，学着为自己治疗和调养。

家里对新平最有故乡情谊的是褚一斌，他在新平出生，家里的生活开始趋向平静。父亲、母亲、姐姐都从动荡中来到新平，心里都带着伤痕，唯独他没有。

所以褚一斌从小没有那么多沉重的思想负担，尽管社会动乱，但于小孩子而言，倒是正好偷得一点大人忙不过来管自己的空隙时间和空间，小伙伴们可以尽情玩耍。褚一斌在戛洒的时光就是在玩闹和嬉戏中度过的。

儿子一般都显得淘气，褚家也如此。那时的家长对子女教育没有那么多教育理论指导，一切都凭直觉，而且因为频繁的政治运动深入生活每一个角落带来的压抑，父母对子女一般都比较粗暴，抡起棍子就揍一顿的事情简直是家常便饭。温情少有显露。褚一斌说自己第一次感受父亲的爱和温情还是因为挨了一顿揍。有一段时间，他跟小伙伴们喜欢玩一个危险的游戏，就是守在公路边，看到汽车开过来，就一起从车前面冲过去，看谁跑得快，看谁能一下闪过汽车。有一次被褚时健逮了个正着，气得他二话不说，操起一根棒子就把褚一斌狠揍了一顿。褚一斌说自己当时还真没觉得父亲可怕或可恨，他倒是感觉父亲还是关心自己的，这一点让他觉得很幸福。



20世纪70年代初期褚一斌和伙伴在戛洒河边捉鱼

褚一斌最愉快的事是和褚时健一起去抓鱼。大概有基因遗传，褚一斌从小就对抓鱼很感兴趣。

戛洒糖厂靠近江边，加上天气湿热，所以每天晚饭过后，厂里的职工不分领导群众，都会拖家带口，一起下江捉鱼、洗澡。褚一斌年幼时褚时健并不怎么带儿子去，大概他觉得儿子太小，下河会有危险。一日他和同事们又提着渔具到河边去，到了河滩上正在准备渔具，突然看见褚一斌已经站在自己身边了，笑嘻嘻地看着自己。褚时健拍拍儿子：“来了？那就和我一起拿鱼！”从此他再来抓鱼就爱叫上儿子了，而且还发现了褚一斌和自己相似的地方。一天正值汛期，褚时健又琢磨着去抓鱼，就让儿子褚一斌不要再跟去了，因为江水太急，容易把他卷进去。但褚一斌哪是那么老实听话的孩子？父亲前脚出门，他后脚就跟了出去。一次褚时健又出门抓鱼，因为刚下过大雨，就不让褚一斌去。等褚时健正准备下江时，却发现褚一斌已经在水里扑腾了。刚下过雨，江里到处飘着鱼，捉鱼的人得赶紧下水。褚时健看见儿子一个猛子已经跃到了河里，正准备自己也下去，不料江面上突然起了一个漩涡，把鱼一下拉了进去，褚一斌也被扯进了漩

涡。褚时健见状吃了一惊，正要游过去救儿子，一掉头却见褚一斌又从水中钻了出来，两只手拿着一条鱼。“厂长，儿子像你呀，水性这么好。”旁边的同事说。

在戛洒的抓鱼时光里，下水抓鱼属于比较粗暴的一种，偶尔褚一斌也和父亲实行温和抓鱼法。吃了晚饭，褚时健和褚一斌就走到江边下鱼钩。他们用一根二三十米长的线，每隔一米挂一个鱼钩，把蚯蚓等鱼饵穿上去，就放到江里，然后回家吃饭。第二天早上褚时健拍拍床上的儿子：“小弟，收钩去！”褚一斌一骨碌爬起来，直奔河边，乐颠颠地把鱼和鱼钩都收回来，大丰收！“要说拿鱼，在我小时候的记忆里，没有人能超得过他。”褚一斌说。

在褚时健、马静芬和褚映群的心目中，新平是个下放之地，也许是他们一家暂居的地方，也可能一辈子就这么待下去，一切都是未知。而褚一斌没想过这么多，对还只是儿童的他来说，有小伙伴、有山、有河的新平是一个乐园。他对读书没有那么大兴趣，马静芬有时会自嘲说儿子这一点像自己，不爱上学读书。而褚映群不一样，她从小就爱看书写字。马静芬回忆女儿小时，“一张烂报纸也要翻来覆去看好久，上个厕所也拿一本书”。两姐弟相差六七岁，性格也不太一样，加之褚映群中学到县城去读书了，很少和弟弟在一起，所以褚一斌对童年时有关姐姐的一些回忆并不是太深。但他还记得当时自己经常向小伙伴耍自豪：我有个姐姐在城里读书！

褚映群回到家，褚一斌叫姐姐给自己辅导一下功课，两姐弟在河边坐下复习。褚映群考了几个问题，褚一斌答不上来。姐姐一着急，用书拍了弟弟的头几下：“怎么这么笨！”褚一斌很沮丧，再也不敢叫姐姐辅导了。

一家人就这么在新平过着波澜不兴的生活，快乐有时烦恼有时。在马静芬看来，褚时健更多在忙厂里的集体生活，家庭生活完全忽略了，而且褚时健回家连话都很少说，让她很生气。女儿越来越大，而且从小就懂事，她很少操心；但儿子的成长她觉得褚时健作为父亲应该多花心思，可褚时健显然没有。让她耿耿于怀的一个画面是，大热天的时候，厂里的男人们都会带着儿子到河边洗澡，褚时健自己也经常这样去凉快凉快，但很少叫上褚一斌。褚一斌大点自己能跟了，常吵着要跟父亲，褚时健也带着儿子，但带的方式很让马静芬不满：从家里拿了一块毛巾、一块肥皂，毛巾往肩上一搭：“小弟，走！”儿子赶紧光着脚就跟去了，褚时健也不看儿子，自顾自大步流星往河边走，褚一斌就在后面一溜烟跟着跑。“我看儿子掉沟里冲走了他都不知道！”马静芬很生气。



20世纪70年代初期褚时健一家

纸厂

褚时健的心思的确有一大半都放在了工作上，他说："我闲不来，一个问题解决了，马上就会想到另一个问题。"所以，在解决了榨糖高能耗、低产出的问题，改进了烤酒工艺、增加了出酒量之后，他又开始研究起了糖厂的另一项副业——造纸。

戛洒的纸厂从1958年就开始用甘蔗渣造纸，只不过当时用的是一台日生产量为两吨的老机器，只能生产出那种黄黄的、手感粗糙、混杂原料纤维的低档纸，也就是当年大家俗称的"草纸"。糖厂合并进来后，一直没做任何革新，老机器每天就这么吱吱呀呀转一转。草纸也能换一些收入，大家也就这么得过且过了。

褚时健心里琢磨着改造纸厂时，已经是70年代了。十几年的经营，纸厂毫无进展，他知道就是因为没有合适的人在这个岗位上。糖厂的工人普遍文化水平比较低，他把所有人想了一遍，都没找到合适的，最后，他想到了马静芬：她有文化，脑子也好使，干得了这个。他回家和妻子谈："你要不要到纸厂试一试？那边缺人。"马静芬教了将近20年的书，其实很有些舍不得老师这个职业，但丈夫提这个要求意味着是肯定自己，这一点是马

静芬很少感受到的。她觉得褚时健很不在意女人的能量，所以她想逞逞强："你不怕人家说你自私把家属调进来？"褚时健一点不认为妻子有开玩笑的成分，很严肃地回答："所以你要做好，事情做好了谁都说不出什么。"1971年，马静芬从小学调进纸厂，负责检验和化验。

事实证明，马静芬的确是个合适的人选。尽管两人在生活上时不时还有点小摩擦，但在工作中却是一对默契的好搭档。褚时健的思路很清晰，提高技术、把关产品质量，不好的东西不要拿出厂。

几个月后，纸厂拿出了新产品，纸样送到省轻工厅。轻工厅的人根本不信是他们生产出来的，说："你们那种烂机器可以做这种纸？是不是拿别人的产品冒充的？"褚时健说："是我们生产的，你不信，可以自己去看。"但这纸样质量太好了，不仅分管的技术干部不相信他们能造得出来，连厅里的领导也不信。果不其然，不久省轻工厅就派来了一位副厅长到厂里视察工作。当他亲眼看到纸从那台旧机器上拉下来，信了。"这是奇迹。"领导说。

1972年，糖厂正式建立了纸厂，纸品成了糖厂的另一项重要产品，糖厂的效益越发进入佳境。

第八章

希望的光就要来了

黎明前

进入70年代，褚时健的工作越来越顺手，他后来形容自己在新平戛洒的生活是“大潮流小天地”。外面兀自风云翻滚变来变去，他自淡然不动于这个小镇。他在这里创造了许多经济奇迹，除了工厂的工人，新平县的群众，并不太有人在意这些奇迹。

在那样一个提倡以阶级斗争为纲，全国上下都在闹革命，几乎无人关心生产，工厂停工、学校停课的年代，在这个边疆的小县城里，竟还有一个人意识到“光喊口号没用，生产搞不上去，工人生活搞不上去，企业就是要赚钱，企业不赚钱，国家好不起来”。这是多么难得。当年也许让人如听天书，几十年后看来却心中感动。一个人的天职，不就是尽本分吗？！做企业的人不管利润，不管企业前途，不管职工生活，不如回家卖红薯！

褚时健改变不了大环境，他只能在有限的条件下尽力做好自己的本分。但他的思想无疑很压抑。作为一名十几岁就参加中国共产主义革命的人来说，他对国家、对民族有着大理想和大愿景，他有革命的目标。年少时他和堂哥们在一起总是憧憬未来的中国是如何发达、如何光明，每个人都如何阳光灿烂地生活。但一场“文革”，却让山河黯淡，人心凋零。褚时健越来越少和人谈政治，在那个年代也不允许谈，他把内心的期冀深深地收藏了起来。

糖厂的业务做好，是他的本分，是他的能力所在。但他心里知道，他能做得更好，也能做得更大。不过，彼时彼地，只能如此而已。求得小安，让工厂的工人把日子过好，让身边的家人生活稳定，就可以了吧？

1975年，褚时健看到了些许光亮。那一年中央下传了“全国农业学大寨会议”的几份重要讲话，有江青的，有邓小平的。工厂照例开了大小会，学习会议精神。褚时健把两份讲话的文件稿拿回办公室，江青那份悄悄扔掉，邓小平的则仔细收好放在了抽屉里，一放多年。“文革”结束后他才对别人开口说起。邓小平的讲话说到我们心里去了，值得认真读几年。”邓小平讲话的中心就是围绕经济建设，强调农业的重要。褚时健尤其记得其中一段：“毛主席提出深挖洞、广积粮、不称霸，我们现在积了多少粮？全国还有部分县、地区，粮食产量还不如解放初期……”褚时健觉得自己

十几年来第一次听到中央领导说实话，心中异常激动。“什么人什么时候都要讲实话，搞经济工作，一点欺骗都来不得。”

最单调的生活是最安全的。不过，单调生活里也能开出些小小的有趣之花。

糖厂职工平时工作忙，一般都是吃食堂，但到了每个月发工资的那天，几家人就会约着一起去半山上赶集，添点生活必需品，再买只鸡、割点肉回来，自己在家弄顿好吃的，打打牙祭。这一天，糖厂就跟过节一样，热闹得很。

厂里的职工宿舍是两排草棚屋，中间隔着一块空地。吃饭的时候，家家户户都在门口放个小炉子，支上锅，一家老小都围着这口锅转。这家炒菜那家炖肉，只听得到处是乒乒乓乓的声音，锅碗瓢盆一阵乱响，整个家属区被烟气笼罩，空气中全是饭菜的香气。邻居关系相处好的，还会端个碗到别家转转，挑点人家的好菜尝尝。小孩子们更是这家尝块鸡，那家吃块肉，忙得不沾自家桌子。

糖厂的老职工丁连祥那时是褚时健的邻居，他说褚厂长做的菜最好吃。他说有次褚时健很神秘地叫他：“丁连祥，来我家吃好吃的。”丁连祥赶紧跟着去了褚家，褚时健从锅里拿出一个白白的馒头给他吃，说是意大利面粉，他好不容易从昆明买的。丁连祥没吃过什么意大利面粉，很好奇，接过来咬了一口，连说好吃。褚时健很高兴：“我平时不怎么做饭，看来手艺还是不错的。”丁连祥好生佩服：“厂长你太能干了嘛，意大利面都能弄出来。”

丁连祥关于褚时健的味觉记忆里还有一条鱼。那时工厂的同事们常一起去抓鱼，褚时健第二天和工友们坐一起，偶尔忍不住会说昨天自己做的那条鱼如何如何好吃。丁连祥好奇得很：“厂长你咋个做的？教一下我嘛。”褚时健听了很高兴：“明天你来我家！”

第二天，丁连祥拿着碗就去了褚时健家，褚时健一步一步给他示范，如何杀鱼，如何处理干净。然后添了一锅水，直接就放鱼进去，放盐放花椒，水差不多烧干的时候就捞了起来。丁连祥问：“厂长，这就好了？”褚时健说：“对嘛，好了。好吃得很。”丁连祥有点疑惑：“太简单了嘛，你说说我就会了。”褚时健说：“要示范你才知道要诀在哪里，你看我动筷子搅它没有？没有！这就是诀窍，这样鱼就不烂。记住了？”丁连祥似信非信：“记住了。”回家后他照做了一盘，“哎呀香得很哪！”



马静芬和两个孩子及妹妹在新平戛洒

马静芬当时工资只有44.5元，而褚时健是“摘帽右派”，工资更低，只有30元。但他们1979年离开糖厂时，居然有2800元的存款！这在当时可是笔“巨款”。如果你想知道这笔钱有多少，说说参照物吧：当时米8分钱一斤，在一些县级小城，3000元可以买一块地或一幢不大的两层楼房。不过，褚家的这笔“巨款”可不像一般人想象的那样是从牙缝里抠出来的。他们的生活水平一点也没有降低，吃得还挺好。一是因为糖厂的职工福利好，饭菜便宜，生活开销低。二是褚时健是捉鱼好手，常常捉鱼改善家里的伙食。

不过，平时大家都在食堂吃饭，也不是每家人都能存下这么多钱。马静芬说：“因为我们有计划。”她说那时每个月赶三次集，发工资的那个集，所有人都会去，然后很多家庭的人都会见到啥好的就买。到第二个集的时候，他们又约人去，但去的就只有几家了，好些家庭赶第一个集的时候就把钱花光了。到第三个集的时候，一般就只有马静芬家去。她说因为拿到工资时她就计划好了，这个月如果有10元，只能花8元，另外2元就得存起来。而每次赶集能花多少钱也是定了的，绝对不能超。比如第一个集的时候人家买两只鸡，一次就把它吃完了，他们就买一只。赶下一个集时再买一只，再下一个集他们买块猪肉就行了。

“治大国如烹小鲜。小事料理得好，大事才有本事料理。我一直相信这个道理。”褚时健说。

褚时健和马静芬已经越来越沉到琐碎生活里，如果说刚到新平时还想过“何时会离开”这个问题，到后来就越来越不想了。只是偶尔夜深人静，看着报纸，他会闪一下念头：“形势会变吗？”但马上他就不想了，动乱的时间已经太久，长得让所有人都以为是常态了。

但其实就在不远的一天，社会发生了翻天覆地的变化。而且，是他理想中的变化。

新平尾声

1978年，对历史、对所有中国人都是意义重大的一年。这一年，《光明日报》刊登了《实践是检验真理的唯一标准》的文章，随后在全国范围内展开了关于此文的大讨论。也是这篇文章奠定了中共十一届三中全会的思想基础。

年底，十一届三中全会的召开确定了拨乱反正、改革开放的基调。以邓小平为核心的第二代党中央领导集体，做出了将党的工作重心转移到社会主义经济建设上来的决定，同时还提到了要简政放权、党企放开等工作思路。中国历史进入了新的转折点。

十一届三中全会以后，褚时健被安排到中共云南省委党校学习，这时他已经50岁，到了知天命的年纪，经历命运低谷近20年，他的外貌看上去比实际年龄要大很多：黑、瘦、神情憔悴，是名副其实的“老褚”。



1979年褚时健在云南省委党校

老褚在党校期间看到十一届三中全会决议的红头文件时，表现得完全不像一个50岁的人，他难掩兴奋，几乎要跳起来。他已经记不得上一次这么高兴是在什么时候了。这份决议有如一道阳光，这20多年来积蓄在褚时健心头的所有的委屈、阴霾一扫而光。

当天他就约了几个朋友吃饭，平常不爱喝酒的他破天荒地主动跟朋友干杯，朋友觉得奇怪，说：老褚今天心情怎么这么好？他把杯里的酒一干而尽，笑着说："我看到十一届三中全会的那个决议了。里面有一条，就是今后要把阶级斗争放到第二位了，不是过去第一的位置了，现在讲的是要以发展生产为中心。只要是发展生产、建设国家，我们这些人活得就有点意思了。"

事实证明，褚时健的直觉是正确的，决议里那些抽象的句子，后来慢慢地兑现了，变成了一条条可以操作的政策。多年无休无止的政治运动终于结束了，中国从此进入了改革开放的新时期。

党的十一届三中全会以后，企业开始有了一些自主权。只要符合中央规定，生产发展快，给国家多纳税，政府就不会多加干涉。褚时健感到一种冲破牢笼的轻松，尽管日子仍然很苦，但他工作起来满身都是劲。他觉得，经过这么多年政治斗争的折腾，终于等来了这个新时代，国家正需要发展生产，别人搞不好的，我一定要把它搞好。

好消息一个接一个。1977年，是"文化大革命"后恢复高考的第一年，褚时健的女儿褚映群参加了这场号称高考历史上竞争最为激烈的考试。新平县参加考试有400多人，只有两人过了分数线，褚映群就是其中一个，她被录取到了云南师大。后来统计，当年有570万人参加高考，录取人数25万，录取率为4.8%。

然而让褚时健万万没有想到的是，录取书下来后，女儿却对他说："上大学没意思，我想去漠沙糖厂当学徒工。"那时，"四人帮"已经打倒了，"文化大革命"结束了，褚时健心里明白，知识要开始受重视了。尽管他平时很少干涉孩子的事，但这一次他明确地对女儿说："你想去糖厂很容易，但是你必须读书去。"褚映群还是不想去。褚时健不知道女儿在想什么，马静芬也问不出什么。褚时健找女儿谈心："别人求之不得的机会你还不要，总要有个原因吧？"褚映群终于说了实话："读书有什么用，我们的老师还不是那样。"也难怪，那时的教育都是讲知识分子是"臭老九"，工人阶级才是老大哥，学校的老师不仅待遇低，还常常被批斗。

褚时健正在努力做女儿工作的时候，又传来一个不好的消息，学校政治审

查褚映群的档案时，说褚映群因为是“右派”家属，有家庭出身问题，审查不合格，不能去读大学。褚时健愤怒了，“文化大革命”都结束了，难道还要来这一套吗？！他找到县委书记，问：“只是因为出身不好就不能上大学，学校的政审是不是真的要认真到这个程度？难道现在中央政策上说了考大学要搞政审吗？”县委书记并不知情，查问下去，褚映群才拿到了从大学里发出的录取通知书。

据说褚映群差点把录取书撕掉了，因为她坚持不去读。她对父母说：“你们年纪都大了，这几年又受苦，我留在新平陪你们。”褚时健急了，使出了父亲的威严，硬逼着女儿去报到。当天褚时健帮她现找了一辆货车，一路飞奔赶到昆明，到学校已经是报到的最后一天了。老师说：“你今天不来，明天就取消了。”褚时健这才松了一口气。

褚映群开始了新的人生。

迎来新天地

1979年，褚时健被彻底平反了。这一年，他所在的戛洒糖厂正准备上一条新的白糖生产线。白糖的工艺比红糖可复杂得多，这意味着糖厂的生产又会上一级台阶，褚时健满心期待。

但有的时候，人生充满了变数，一条直路也许会突然转个弯，拐向另一个目的地。褚时健的人生在1979年就拐了个弯。这一次，在前方等着他的是他曾经工作过的地方：玉溪。和所有中国的城镇一样，1949年以来，玉溪工业企业经历了从无到有、从发展到停滞的过程。30年的发展，起伏不断，指令性的计划经济已经让玉溪大部分工业企业变得毫无生机。“大锅饭”导致大多数国有企业人员过于臃肿，人浮于事，生产效率极为低下。

“文革”结束，党的十一届三中全会召开，各行各业百废待兴，但社会上却人才凋零。这个国家已经10年没有培养专业人才和科学人才了！玉溪地委也急迫地寻找能迅速带领各行各业发展起来的人才，尤其是企业方面。财政要填补赤字，生产要恢复起来，企业迫切需要带头人。

褚时健曾经是玉溪地委的干部，大家对他近20年的经历都很熟悉，他在新平时期把糖厂管理得风生水起的成绩早就有目共睹。显然，该是找他的时候了。

不过，从事情的开始看来，需要褚时健的地方还不止一个……

在党校学习期间，玉溪地区主管干部工作的副书记孙有寿找褚时健谈了一次话，提出让他重新回地委工作，干他从前的老本行——地委组织部长。

但此时在企业工作多年的褚时健，已经不愿意重回机关工作了。他拒绝说："算了，还是不想回机关了，我现在干了十几年企业，已经上手了，习惯了。还是让我在企业待着吧。"褚时健心里的话没有说出来，他觉得在机关工作成天开会，不如搞生产来得实在。他对于机关的工作已经有了抗拒的心理。

几天后，玉溪地委书记胡良恕亲自来找褚时健。他说，玉溪地区急需一位能抓好经济的领导干部，组织上研究了他的档案，认为他非常适合，希望他能过来做分管经济的副专员，配合自己的工作，一同把玉溪的经济搞上去。

书记来了自然可以讲点直接的心里话，他笑着对胡良恕说："胡书记，我搞企业是有点谱气的，人尽其才，你应该继续让我搞企业。企业赚了钱，才有钱交给国家，县里、省里才有钱花啊。"

玉溪地委领导打算提拔褚时健从政的念头暂时打消了。不过，褚时健要调动的事情也是势在必行了，他已经彻底平反，形式上也应该让他离开新平。同时，地区级别的大企业需要能干的人去任职，褚时健完全可以有一个更大的天地。

当时玉溪地委给了褚时健两个选择：去玉溪市当玉溪卷烟厂的厂长，或者去峨山的塔甸煤矿当党委书记。塔甸煤矿和玉溪卷烟厂的规模相当，工人总数都在2000多人。不过从效益上讲，塔甸煤矿要比烟厂好很多。那时煤矿要上马一个新的大型项目，需要增加人员，更需要一个好领导。

但是，玉溪卷烟厂是在玉溪城里，而塔甸煤矿地理位置偏远，从它所在的峨山县到玉溪城里，需要大约四个小时的车程。

以大多数人的想法，褚时健会毫不犹豫地选择去玉溪卷烟厂当厂长：地区级企业，在玉溪城；行政级别比戛洒高出许多，从副厂长到厂长，升职了。但褚时健说，当时自己内心并不想离开工作了16年的糖厂，副厂长也罢厂长也罢，对他来说只是一个无意义的帽子而已。他一手把这个厂翻新了模样，成就感带来了归宿感，要挪动脚步不是一件易事。而且当时糖厂正在筹建一条白糖生产线，眼看着又要再上一个新台阶。50岁的褚时健觉得，眼下的生活才是他想要的：工作是他顺手的，职工很爱戴他，有山有水，还能下河捉鱼。他喜欢这里。他没有立即答复玉溪地委，推说要和家属商量。这也是真心话，这么多年来，马静芬跟着褚时健四处辗转。马静芬曾经开玩笑说："没有功劳也有苦劳。"在褚时健心目中，马静芬虽然偶有抱怨，但实际的景象是，妻子站在自己身边，从未改变。无论自己是地区干部还是落魄"右派"，无论是农场副场长还是工厂副厂长，马静芬笃守了"褚时健妻子"这一岗位。这次既然有了选择的机会，他当然首先就要问

问马静芬。于是，他回家征求妻子的意见。马静芬不假思索：“还考虑什么？当然是玉溪！”马静芬是个城市女子，对于她来说，去玉溪是一种“回城”。困在农村20年，她终于可以回城了！而且她也考虑褚一斌，当然要去去大点的地方受教育。

褚时健是个明白人，他知道自己的确该离开新平了，这是历史的安排，命运的必然。新平，只能是个人生驿站，他已经顺利地光荣地翻过了那一座山，风景再好也只能留在背后了。

不过，他的想法和马静芬还是有些不同：他不想去玉溪卷烟厂，他属意峨山的塔甸煤矿。

一个原因是，玉溪卷烟厂虽然是玉溪规模最大、效益较好的单位，但也是“文革”中出了名的武斗比较厉害的地方，而“文革”结束后，当时云南造反派的两大派系——“炮派”和“八派”的争斗仍未结束。褚时健早已厌倦了派系纷争，不想卷入其中。这两个派系的斗争即使到1979年都没有彻底结束，依然影响着国企干部的任免。因此，玉溪卷烟厂的人事关系极为复杂。

另一个原因，也是非常主要的原因就是，塔甸煤矿在大山里，可以打猎，六七月还能上山拾点菌子。这种生活对他的吸引力太大，于他而言，一边工作一边能打猎，也是一种回归，他在这种生活中能感觉到彻底的自由自在。不过，受够了山里生活的马静芬一听煤矿在大山里，说什么也不愿意去，难道还没有苦够吗？她在心里说。但她还是一个达理的人，当褚时健劝说她先去塔甸看看时，她还是顺从地去了。

但看到的景象比她想象的还要糟糕。“他（褚时健）找了一辆拉煤的货车，我们两人坐在驾驶室里面就出发了。当时上山的路弯弯转转的就不说了。煤矿的条件实在太差了，矿在山上，人住在山下面，将矿围了一圈。煤矿附近到处都是煤，一阵风吹来，浑身就黑了。”再到宿舍区一看，职工们拎着茶壶、水桶，在一个水龙头前面排长队接水，走近了一看，接出来的水全是黄黄的浑水。

“就算我能在这里待，儿子也不能。”马静芬非常坚决地表达了自己的反对意见。

褚时健倒一点没觉得有什么问题，他觉得马静芬说的卫生问题不难解决。“如果把后山水塘里的水引过来，职工喝水和洗澡都没问题。”最关键的是，这里能打猎啊！玉溪去哪儿打猎？他动员马静芬：煤矿在省城可以设办事处，以后可以争取让你去办事处，映群已经在昆明读书了，你和儿子就可以在玉溪。

马静芬一听更气了，嚷嚷开了：“以前你当‘右派’我们还在一起住，现在生活可以好了一家人反而要分开啊？”这句话让褚时健的心一下暗沉下来。那一夜，他想了好多以往在农场时妻子女儿的小事。天亮了，他告诉马静芬：听你的！

几十年后回忆起这段往事，褚时健对笔者说：“以前被划为‘右派’的时候是没有选择，她只好跟着我走。现在有点选择的权利了，我就要听她的了。”

马静芬立刻反驳：“那不是跟着他走，是我主动去的。”褚时健听了，嘿嘿笑了。

……

就这样，褚时健做出了他人生中的又一个重大选择，去玉溪卷烟厂当厂长。

褚时健自述
我的1966——1976

1966年到1976年，这10年间我是在新平那个地方度过的。我和它很有缘分，在那里待了16年。当1979年离开那里之后，我和我的一家人都以为从此不会再回来，但是你看，现在我们又算是回到了这里，而且不会再离开。

新平是善待了我们一家的地方，虽然1963年我们来的时候两手空空。我和妻子在堵岭农场用一根扁担几根绳子就把家当打了包来到新平。我们落脚的第一个地方是曼蚌，这是个傣族名字，意思是什么我还真不知道。它现在不同以往了，因为开发一座煤矿，已经发展得很好——当然不能和大城市比，但比起我们当年到那里的时候，简直是翻天覆地。1963年的时候，曼蚌几乎就是一个山坡，到处是甘蔗地，到处是稻田。在曼蚌我们待了三年，“文革”开始那年，因为糖厂搬迁，我们就去了戛洒。

1963年到新平的时候我对它没有任何期待，在我的人生路上，新平是又一次流放。在此之前的几年，我从一个农场换到另一个农场，三四年间换了三个农场，一家人的命运被别人牵着走。有什么办法呢？那个年代，没有几个人能自主命运。我们待过的每一个地方，地名其实不重要，对我来说，那些地方只代表了一个词：苦挨。到曼蚌时心情好了很多，因为“右派”的帽子已经摘掉，虽然没有彻底平反，至少我不是“戴罪之身”，只是被正常的命运抛弃而已。刚到曼蚌时我想，再难难不过元江的红光农场吧？

好歹也是到了工厂，我可以做点实事，妻子可以稳定地教书，我姑娘可以稳定地读书了。

1966年，我们从曼蚌搬到了戛洒，新平的一个小镇。无论是曼蚌还是戛洒，生活条件都不好。但我很喜欢这两个地方。如果你有时间，可以去曼蚌糖厂和戛洒糖厂这两个地方的旧址看看，两个厂旁边都有一条河，水很清，水量也大。我从小就生活在水边，南盘江我最熟悉不过了，所以看到河水我就很亲近，这大概是我对曼蚌和戛洒一开始就很喜欢的原因。

有河就可以拿鱼，我这一辈子除了工作，最爱的事情就是拿鱼。小的时候是因为贪玩，老师把手掌心打肿了还是要去。成人以后我还是很喜欢，有条件我就去。有时候旁边人还不太理解，你一个以前地区上的干部，都被打成“右派”，发配到这么落后的地方来了，还有心思去拿鱼？在他们看来，我要么是没有悔改，要么是一个没有感情的人。其实他们不明白，一个人，别人把你打倒了不要紧，总有事情是自己控制不了的；但自己不要把自己打倒，不然就真的是彻底倒了翻不了身了。拿鱼给我带来乐趣，如果我连自己的乐趣都没有办法去找，生活就真的过不下去了。而且拿鱼看起来是件玩乐的事情，实际上它不简单。它就像在水中打猎一样，你需要了解猎物的环境，还要了解猎物的习性，有时候还要用点心理战术。特别是像我小时候的拿鱼方式，光脚进水里，要让鱼感觉不到你，让鱼不自觉就到你身边来，然后动作快速地把它拿住。而且拿鱼是件比较单纯的事情，自己一个人就能把它做了，不需要和人打什么交道。这比较符合我的性格，所以很适合调节心情。“文革”期间，尽管那10年对整个国家都是很痛苦的过程，但比较之前农场几年的动荡，我们一家过得还算平静。

“文革”期间，我是一个随时可以被人拎出来文斗武斗几下的“摘帽右派”，但是，我一次没有被斗过。不是我和造反派们关系搞得有多好，而是我和他们都很有距离，我只是做好我自己的工作：工厂生产。我去曼蚌糖厂的时候，给我的职务是副厂长，分工很明确：我管生产。这么分配应该是新平县委书记普朝柱的意思，他是我的知交好友，我们解放初在华宁工作时就认识了，在玉溪地委工作期间也共事过，可以说互相非常了解。后来我被打成“右派”，大家就没见过面了，可能他听说了我在农场的时候做过一些事，新平曼蚌糖厂又正好缺一个副厂长，他就把我调了过来。在我之前，糖厂已经换了好几任副厂长，都因为各种政治原因下台或被调走了。

那个环境下，很多像我一样的人选择的是另一条路：得过且过，混日子，无过无功最好，因为这样最安全。“文革”期间，造反派们分了两派：一派是所谓革命造反派的八二三无产阶级革命派，就是“八派”；一派是被认为是保皇派的毛泽东主义炮兵团，也就是“炮派”。这两派的工作任务就是要把对方想方设法斗倒，谁赢了谁就上台做工厂的当家。现在听起来很好笑对不对？但是当时就是那么荒唐，他们斗天斗地其实就是为了斗人。如果

是为了混日子，我什么也不干，干挂着副厂长的职务跟着大家有一天混一天，今天斗斗这个明天斗斗那个，再有一天自己也被斗斗。我不用干什么工作，也不会有人来管我。

但我天性不是这样的人，我从来不混日子。我们十几岁就参加了革命，为的是什么？总不能违背自己最初的想法。而且，我总觉得既然让我来管生产，我就应该把这个糖厂搞好。如果年年完成税收，利润年年增加，县上心里有数，政策给我放宽一点，我还能继续更好地工作。

我这个人其实是手艺人心态，总觉得国家有个平台给你做，怎么都得把它做好，不然心里过不了自己这一关。而且那时候我总认为，“文化大革命”应该搞个几年也就结束了。

我还是天真了，哪里想到“文革”持续了10年。

从我内心来讲，我们做具体事情的人，花点时间，把工作做好，我也不吃亏。所以我去了曼蚌糖厂以后，第一年就有利润了，以前他们是年年亏损。这下县上高兴得不得了，说年年帮你们糖厂弥补亏损已经没办法了，现在不用了。县里有了钱，他们日子过宽裕点了，公务员们不用差工资了，大家心情都好，基层政府对我们工厂印象也就好了。我是觉得，从企业的角度，你做好了，和政府打起交道来更好一些，何必搞得四面是压力，到处是敌人呢？对于企业和政府的关系，我历来是这个想法。

我把工作搞好了，造反派们也不会来找我麻烦。为什么呢？他们要靠我来搞生产。无论哪一派上台，不都要靠职工拥护他才行？职工日子好过了才拥护他，不然不靠向他那一边。

那个时候物资缺乏，社会上普遍生活都很困难。工人们的工资三五年都不提一下，除了很少工资，也没有什么福利，生活很穷困。生活不好，吃不好穿不好，谁会有心思好好工作？既然没法发奖金，我就想办法把他们的生活福利搞好。很短时间后，我就彻底改善了工人的福利生活。工厂养的猪都是两三百斤，菜地也生长得很好。食堂每周就会杀一头猪，职工花一点点钱就能吃到很好的伙食。所以造反派头头们搞斗争时要是写了我的大字报，上了台他还要找我做个检讨，说：我们写过你的大字报了，希望你能正确理解。这回我们来当领导，你要来帮我们抓生产。前面我们闹革命，后面你帮我们搞生产。

所以我一次都没被斗过，把我打倒了没人管生产管生活了，他们也紧张。其他“右派”觉得奇怪得很，咋个老褚你就那么幸运呢？其实不仅仅是幸运，更多是因为自己的辛苦。

工厂里搞派系斗争，我从来不参与，他们的观点我怎么能同意？而且派系斗争简直是一件最无聊的事情，这和我的性格很不相符。

我把工作搞好了，有空闲时间我就去拿拿鱼，再愉快不过了。

那个时候也有人说我怎么只知道挣钱，一门心思在钱孔里打秋千。我也不想反驳他们，“文革”那个年代，少说为妙。但我心里是有谱气的，做企业你不挣钱那你做什么？这是本分和天职对不对？给国家管企业，挣了钱交国家，给自己做企业，挣了钱归自己，这是天经地义的事情。国家大大小小的企业，如果大家都赚钱，财政部的钱就多了，国库就充实了。如果大家都亏钱，还要财政拨款，这个国家哪里能富起来？有些做企业的总是不切实际地说大话，说什么我做企业不是为了赚钱，我觉得这简直是天大的假话，做企业不赚钱，你这个老总就该辞职下台了。

后来有人说“文革”中我这么想这么干有些胆子大，因为搞经济在那个年代是要被扣上修正主义或者走资本主义道路的帽子，这个罪名很大，足够造反派们斗我个几天几夜。但我幸运地并没有遭此厄运，除了工厂对提高利润、搞好职工福利生活有正确认识，还因为戛洒小镇上的人淳朴和善良。那时工厂里也有不少家庭出身不太好的职工，包括我自己，也是小地主的出身、“右派”的身份。但小镇上的人，受整体政治氛围影响的同时，还保留了很多小地方人与人之间的温情。他们对出身不好的人并没有很明显的排斥和欺负，大家更多是从人情出发来互相交往，这个是我特别喜欢的一点。所以我不会选择一个大城市作为安家的地方，和“文革”期间住在戛洒小镇有很大关系。

要说“文革”中的遗憾，肯定也不少，那个时代就是个扭曲的时代，即便自己内心平衡，国家和时代也会给每个人留下遗憾。于我来讲，可能最遗憾的就是没有照顾好家里人的情绪。

那个时候一门心思都在工作上，每天心里想的全是怎么把工作搞好，怎么提高利润，怎么把甘蔗的出糖率搞得高一点，家里的事基本不操心。可能也是因为觉得家里有妻子在，我不用管什么了。但现在想起来，确实有些粗心。而且我这个人不太会表达，心里对家庭是怎么想的，也不爱拿出来和家里人沟通。所以那几年，大概他们三个都觉得我比较冷漠。

但我其实心里一直有这个家。那个时候物资少，大家都缺吃的，营养跟不上，我就总想着去河里拿鱼给他们增加点营养。1963年到1966年，我老伴儿带着两个孩子在曼蚌小学住，我一个人在糖厂，本来说好是一个星期回一趟小学那边的家，但我经常下乡，到甘蔗地去看种植，一看就是几天回不来。所以我经常几个星期才去一次，每次去进了门，把包放下就赶紧往河里跑，想着给他们拿点鱼回家吃。但那时我没想到，这样做其实他们

不高兴，几个星期不见，他们更希望我坐下来说说话，扯几句闲天，但我当时就没理解到这一点。

到了戛洒这边，一家人住在一起了。我晚上又经常加班，因为在糖厂搞技术改造，我在车间里要跟着工人到很晚。我妻子担心我，在家里不肯睡，要等着我回去。我回去后她就忍不住会埋怨我，觉得我该下班就下班，怎么总是在厂里要耗那么久。她这么一说我就很焦躁，有时口气就不太注意，我说你不用等我，我也是为这个家！

这些生硬的话我妻子肯定听不进去。所以当时的局面就是她有怨气，我自己也觉得不被理解。两人又缺乏应有的沟通，就导致有时候越说越生气，其实回头想想，那些抱怨、计较其实都不是什么事。患过难的一家人，在一起才是最重要的，其他都可以被消化掉。想起以前的一些事,我也不责怪自己,那个时候真的没有办法分身。但是现在不同了，我现在大量的时间是在陪家人，当然也是他们在陪我。家庭始终是一个人的归宿，我真的是这么想的。

老是有人问我，工作和家庭哪个更重要？其实这么比很没有意义，工作和家庭各自承担的作用不一样。干工作，必须对社会责任，不搞不行。回到家，家庭是个避风港，放松最重要。

如果没有家庭，“文革”10年我可能很难坚持下来，这一点我很确定。

第四篇

华彩人生篇章（1979——1996；玉溪卷烟厂·上）

无穷的远方，无数的人们，都和我有关。

——鲁迅

第一章

预备

那里有一座塔

在西南三省，有一个民间的说法：西南三大宝，云烟、贵酒、川妹子。云南很多地方都有优质的烟草，而真正被称为“云烟之乡”的只有一个地方，那就是玉溪。

玉溪，是云南非少数民族自治地区，说明这里还是汉族为主。从历史的渊源看来这也合理，因为玉溪地区从明朝以来就是朝廷的屯兵之地，大量移民从中原迁徙而来，褚时健的祖上就是如此。移民文化有一个特点就是去芜存菁，岁月大浪淘沙，优胜劣汰，保留了强势的、优秀的文化。这大概可以解释一二为什么玉溪一直是云南比较发达和先进的地区。

在玉溪城中有一座山，山上有一座塔。褚时健曾经见过它本来的颜色：白色。到1958年，为了呼应“全国山河一片红”的革命背景，几百年的白塔被涂上紫土，从此改叫红塔。红塔也因此少了历史渊源，多了红色革命色彩。及至后来玉溪卷烟厂壮阔发展，红塔几乎成为烟厂的象征，更鲜少人了解此塔本身的深藏内涵。

在塔内的五、六、七级各有一佛龛，每龛内均置有铜佛像一尊。这并不稀奇，值得记住的是每个龛边都有四字，由下往上分别是：化起人文，奎壁联辉，果夺锦标。

这三句话并不惹人注意，很多玉溪本地人也并不曾注意到。但在考察了玉溪卷烟厂的历史后，这三句话不时浮现在我的脑海。我想，如果宿命一些，这三句话严丝合缝地喻示了塔下的玉溪卷烟厂在1979年后的一路风雨历程。而这一历程的引领者、伴随者，是褚时健。

那时是散淡时光

玉溪卷烟厂的子弟，长大后也进厂工作的瞿军记得自己小时候生活的烟厂和别的国营工厂并没有太大差异。父母三班倒上班，从来都很忙，不是忙于去车间，就是忙于去会场开会，没时间管孩子，而且很多年都是如此，一点没变化。工厂也十几年不变，一直就那么几幢厂房，那么几幢职工宿舍。家里也没什么变化，桌子、椅子……自己小时父母就告诉他这些家具

是从工厂申请来的，他长大后家里还在用，泛了旧大家也不曾注意。没有变化的日子太久，好像永远都不会有变化。瞿军中学时就知道自己以后也将是烟厂一员，所以那时最常和同样是烟厂子弟的同学们干的事情就是骑着自行车在厂区四处游荡，想象某天如果没饭吃了，可以大家一起到山上去挖各种野菜野果。云南嘛，最不怕灾难，一座山，至少能吃两个月吧。

这是70年代末期玉溪卷烟厂的散淡时光，褚时健即将到任这里的厂长。

玉溪卷烟厂正式成立于1959年，创立之初，烟厂有30台卷烟机，有30多名从上海来的卷烟师傅，应该说有一个不错的开头。就是那一年，褚时健离开了玉溪。

再好的开头也经不起“文革”等政治运动毁灭性的消耗，到1979年，玉溪卷烟厂已经经历20年的发展，但是长期政企不分导致这里机构臃肿，生产力低下。烟厂的领导班子一共有12名，其中10名是“文革”中的造反派，所以领导们分为两派，导致决策很慢，执行力极差。烟厂当时有“恭贺新禧”、“翡翠”、“红梅”、“红塔山”等品牌的产品，都属于云南市场上的中下等烟。即便拳头产品“红梅”烟，年产量也只有10多万箱，并且大部分还积压在库房。厂内职工的顺口溜是：“红梅红梅，先红后霉。”所以在诸多国营工厂里面，玉溪半机械化半作坊式的烟厂是效益比较糟糕的一家。工人处于消极状态中，工人工资水平只有其他厂的一半，一名技术工人的月工资也只有30元左右，普通工人的只有10多元。因为收入太低，据说当时的烟厂男工都很难找对象。生产环境也很不好，生产工艺落后导致工厂附近的天空总是灰蒙蒙的，在烟厂工作的人很多都得了气管炎。

而且更为糟糕的是，当时全国的烟厂都是如此。玉溪卷烟厂的状况，并不是特例。地区也曾派过一些曾任地区宣传部长或组织部长的人来负责烟厂，但都是很短时间后就走了，迅速被工人遗忘。按照当时烟厂的技术员、后来成为著名的红河卷烟厂厂长的邱建康的说法：在褚时健到玉溪卷烟厂之前，前几任厂长根本就不知道该干什么。

所以，玉溪卷烟厂几乎是以一个“老油条”的疲沓劲来迎接它的新当家：褚时健。



刚到玉溪卷烟厂的褚时健

最开始很担心

在临去烟厂报到之前，褚时健对妻子马静芬说了一个“怕”字，“去烟厂，有点怕”。马静芬觉得很奇怪，一起生活这么多年，丈夫好像从来没怕过什么。无论在农场还是在糖厂，他从来都游刃有余地做工作，没有过一丝胆怯。当年刚到新平时，有学校老师排斥欺负自己，褚时健还咬牙切齿地说：“再欺负你，我就杀了他。”她甚至觉得丈夫是一个刚强有余温情不足的人，他怎么也会怕？

褚时健对工厂的生产和经营丝毫没有恐惧，他干过工厂，他知道经营之道万变不离其宗。糖厂和烟厂在最根本的一些问题上是没有两样的，所以他心里很有底，按他的话来说就是非常有谱气。他甚至在心里已经对烟厂的生产有了一些小小的谋划。

他所怕的不是事，而是人，人与人之间的复杂人际关系。

“文革”后，中国人之间的不信任和原始敌意大概达到了历史最糟糕的地步。10年的互斗导致人与人之间互相戒备。人际关系、派系斗争成了社会痈疽，可是，这两样东西在“文革”后几年时时围绕在人周围。

褚时健的担忧，正在于此。近20年底层的生活，他起码了解了自己一点：做事很不错，但不会处理复杂的人际关系。当时玉溪卷烟厂12名领导，两派对立的架势确实让他很头疼，而且还听以前的同事说，在烟厂有一些留在云南的上海知青，因为回城、待遇等，也是不好办的问题。

马静芬倒是不以为然，在她看来，哪里都一样，复杂的形式不一样，要干这个厂长，就得顶住这些烦恼。

褚时健为此找了地委书记胡良恕：“我去烟厂，书记要给我一把尚方宝剑。”胡良恕说：“讲。”褚时健说：“我是一个外派的领导，您也知道玉溪卷烟厂的情况，人事关系比较复杂，派系斗争依然存在。我夹在中间必然很难开展工作，您只要给我一年的时间，我就能够改变这种情况。希望您答应我一年内，凡是到地委告状、请愿、上访等闹事的人，一律驳回，由我来处理。”

胡良恕一口答应，随后召开地委工作会议，以会议纪要的形式写入文件中。这一决议的执行为褚时健走马上任扫清了一大障碍。1979年12月，胡良恕调离，新任的地委书记李孟北与褚时健打过交道，彼此了解，同样按照决议不遗余力地给了他大力支持。

褚时健落下第一颗棋子，顺利。

第二章

万事开头难

并不愉快的开始

1979年10月秋天的一天，褚时健举家由新平戛洒搬往玉溪。玉溪卷烟厂派了三个人和一台大卡车到戛洒，帮褚时健搬家。

糖厂的丁连祥说那天心里很不好过，想到这十几年几乎天天和厂长打照面，工作在一起，扯闲天在一处，就这么调走了，很是不舍。他说工友们也是这么想，褚时健到财务那里去办手续，会计苦兮兮地说："烟厂把我们的福气拿走了！"厂里还开了个座谈会，请褚厂长吃了顿饭，也就这么算是表达了大家依依惜别之情。丁连祥知道搬家的日子，那天早早叫老婆煮了一锅糖鸡蛋交给马静芬，让他们一家在路上吃。

看着在装车了，丁连祥叫上几个基建科的人赶紧去帮忙。但他们觉得褚厂长实在没搬出件什么像样的东西来，厂里发的床也不要了，大概也是旧得不能用了，又很占地方。丁连祥捧了一堆破木条和烂木板问褚时健："厂长这些都还要啊？"褚时健当宝一样把木条接过去放到车上："嘿，你不懂，要！可以拿来钉沙发坐。"

就这么东塞西塞，也算装了满满一卡车。糖厂开车的杨师傅舍不得褚时健一家，叫上丁连祥，两人开上厂里的小吉普，一路送到了玉溪。

到了玉溪卷烟厂，出现在马静芬和褚时健一家眼前的是一派破败不堪的景象：地面污水横流，无论厂房还是职工宿舍，一看就是年久失修，房子与房子之间搭着各种鸡窝、煤棚，一派脏乱。丁连祥对杨师傅嘀咕："没比我们那里好嘛！"

卡车在坑坑洼洼的厂区路上摇晃到一排50年代修建的"干打垒"（土木平房）前，司机指了指其中一个门：厂长，就是这里了。

马静芬推开门，火气一下就上来了。房子只有20多平方米，包括一个房间一个厨房，房间里一张上下床就占去了大部分面积。"这咋个住？"马静芬问褚时健。褚时健看有同事在边上，也不好说什么，只打着哈哈，"先搬先搬"，然后拍拍16岁儿子褚一斌的肩："我两个今天住上铺去。"

褚一斌满心不高兴，他是全家最想留在新平的一个，理由只有一个：他自小的同学朋友都在戛洒，到了玉溪，一个人都不认识，不好玩。褚时健给儿子做说服工作："你在玉溪三个月，就不想下来了。你们娃娃认识个把朋友还不容易？"褚一斌依然不怎么情愿，到玉溪第一天就看见母亲发了火，他更不开心了。

一家三口一夜都没怎么说话，在一堆木板木条和木箱的包围中住了一夜。

第二天，宿舍区的人都开始好奇地议论开了："新厂长家是新平一个镇上来的……""听说以前是一个小糖厂的副厂长，也没怎么听说过……""帮忙搬家的司机说家里什么也没有，就几个破木箱……"这些话传到马静芬耳朵里，她的火更大了："就是欺负我们！"

烟厂管生活的党委副书记例行工作过来看望，褚时健问："你们是不是和我住一样大的房子？"副书记看了看房子，很有些不好意思："要宽点。"褚时健有点挂不住脸色了："那怎么给我住这么小的？"副书记坐不住了："我去问房管组的人。"去了以后，副书记大概骂了对方一顿，第二天就通知说有一套48平方米的空房子，是前任厂长搬走后空出来的。于是褚时健又搬了一次家，终于宽敞了一点点。"起码来个人可以坐下来说话了。"褚时健很满足，马静芬对受到不公正待遇仍然愤愤不平："就是看我们是小企业小地方来的。太过分。"

马静芬当时还不知道，在玉溪卷烟厂，一个空降而来的厂长必然会受到如此"待遇"。卷烟厂历来都有内部提拔干部的传统，当时烟厂的领导班子不包括褚时健共有12个人，在这些人中除了有两名是老革命干部外，其余的全部是内部提拔的。他们对于上级安排的外来"空降兵"有着本能的排斥。

这种情况并非只有玉溪卷烟厂一家存在，当时国有企业在几十年固有的"大锅饭"体制下，凡是外来的领导或员工都会受到排挤。经济发展越是相对落后的地区，这种情况越严重。

糟糕局面超出想象

职工的生活条件更加简陋。褚时健刚到烟厂就到附近职工的宿舍了解生活情况。尽管有了心理准备，但看到的情况依然让他十分震惊。

有一名在工厂工作多年的老职工，祖孙三代挤在28平方米的房子里。这还算条件好的，更严重的是还有两家人住28平方米房子的情况。为了避免尴尬，两家人的中间就用草席隔开。住在里面的一家人要出门必须经过另外一家才能走出去。

“生活太差了！”褚时健边看边感慨。

厂房里的情况更是让褚时健难以接受，在车间的生产线，很多时候都是一名工人干活儿，其他工人要么在围观，要么在闲聊、打盹儿。极少一些干活儿卖力的工人也被议论为“憨傻”，很多职工认为干多干少一个样，干与不干一样。况且当时烟厂干活儿越卖力，产量越多，积压的产品越多，这无异于自找麻烦。

1978年玉溪卷烟厂的产量是27.5万箱，利润完成9000多万元。1979年总产量是30万箱，与1978年差不多在同一个水平上。但是，30万箱里，有6万多箱积压在仓库里，还有很多退货。红梅香烟是拳头产品，退货率也最高。一翻财务的表格，有时某一天的退货量比销售量还要大。大多数退货都是因为质量问题，一包烟应该有20根，却很多是十八九根；一条烟是10盒，居然能装成9盒。香烟的外包装箱质量也很差，经过长途运输，很多纸箱还没到客户手中就已经破烂不堪了。因此，很多香烟销售单位拒绝销售红梅香烟，于是，空旷的厂电影院不放电影，用来堆放退货了。

后来褚时健用一句话总结当时的玉溪卷烟厂：员工是软、散、懒，车间是跑、冒（气）、滴（水）、漏（原料）。

褚时健还发现烟厂厂区内有成群的鸡鸭到处乱跑，他找到负责后勤的人了解情况，得到的解释竟然是因为职工生活艰苦，为了改善生活才在厂区养这些鸡鸭的！

当年在新平糖厂时期，他对甘蔗的摆放、榨糖机的清洗都有很严格的要求。但在级别比新平糖厂高出许多的烟厂，竟然看到烟丝遍地、散支烟东一根西一根，地面好像已经很久没有清理过。褚时健把自己的火压了又压：“你们就是这么搞企业的？！”



20世纪七八十年代的玉溪卷烟厂二车间

最为糟糕的场景出现在褚时健到厂几个月后。1980年初，云南省召开了一次大规模的香烟评吸会。参加评吸会的除了政府相关组织部门的负责人、全国的烟草公司外，还有来自全国各地的糖烟酒公司。这些糖烟酒公司通常会成为评吸会上烟草公司的未来客户。因此参加评吸会、争取订单成为各个烟草公司确定下一年度生产任务和利润的重要依据。每个烟草企业都会将最好的产品带到评吸会，让烟草评吸专家评判。

通常香烟评吸会评吸香烟质量好坏有11个指标，分别是香气韵调、香气质、香气量、协调性、浓度、劲头、刺激性、湿润度、干净度、回味、杂气。

在评吸会的现场，评吸专家通过点燃、吸食之后感受到的香烟带给人精神和生理上的愉悦程度来评判香烟质量的好坏。同时，烟叶的质量、所用纸张的质量，以及消费者的喜好等也是评吸打分的条件。

褚时健自然也非常重视这次评吸会。他从厂里产量最高的红梅烟中精挑细选了一部分参加这次评吸会。现场的十多名专家在评吸红梅时，只吸了一口就给出了评语：烟丝质量差，长短不一，烟梗较多，烟叶的成熟度不够，缺乏烟草固有的香气。卷烟用的纸张很劣质，薄、脆，轻轻一按就裂开，包装箱也是又薄又差。

当评委当众念出“辣、苦、呛”的评语时，褚时健坐不住了，打了个手势让念评语的评委停下来。他站起身：“谢谢大家，情况确实令人恼火。下次来我们一定争取让各位专家满意。”

这次评吸会对好强的褚时健来说是一次痛苦的经历，红梅烟的评价深深地刺激了他的自尊心。从小时候在村子里看见精良的米轨和米其林火车，甚至小小的铁皮饼干盒，到新平糖厂自己带领工人用自力更生改造出来的榨糖机制出的特级红糖，他褚时健知道什么是“好东西”，他怎么能让经过自己手的产品在这样的场合遭受如此恶评？

他很愤怒，很沉重，但他一点也不沮丧，认不是他的性格。他相反有一丝兴奋，因为他觉得自己需要做的事情比想象中要多得多，有挑战和忙碌的日子是他喜欢的，正如他自己所说，“生活可以过得有点意思了”。

强人强势

这份有意思的生活不是那么容易过的。首先他的搭档们就给了他几个下马威。

能够想象，一个12人、分成两派的领导班子会是怎样互相拆台，“文革”的影响还在这里遗留，斗争气息严重。总之炮派的意见，八派就是不同意；八派做的事情，炮派坚决不配合。褚时健的工作刚刚开始，并没有考虑太多两派之间的复杂关系。一次，因为车间开始上过滤嘴的项目，有车间专门负责用金粉给烟嘴打上钢印，但有四个炮派的工人就是不去上班，理由是：金粉对人身体有害，并且让车间主任去找八派的人来干活儿。这明显就是故意旷工，但因为这四个工人与一位副厂长同属“文革”时期的炮派，很是肆无忌惮。车间主任缺人干活儿，到办公室来给褚时健汇报，褚时健火了：“你叫人先去顶岗，到月底发工资，你记住不要发这几个的。”到了月底，四个工人来找褚时健：为什么不发我们工资？褚时健回答说：“除了不发工资，奖金也不发，这是惩罚你们旷工。”这几个工人转头就去找副厂长。以前也发生过这样的情况，都因为上级领导考虑派系斗争，为平衡关系，稀里糊涂就过去了。这几个工人没想到，副厂长刚走进褚时健办公室，刚一开口，褚时健就指着他的鼻子说：“你听着，到底是什么情况你我都清楚。我告诉你，你要支持他们在工厂作乱，我就先把你这个副厂长撤了，你信不信？”

副厂长呆住了，以前的局面不是这样的呀？这位黑脸厂长到底属于什么情况？他跑到地委向自己相熟的领导，早年也属于炮派的人告状，没想到对方也劈头盖脸骂了他一顿：“不看看什么时候了？以后配合好褚时健就行了！”

褚时健知道，这是胡良恕书记和自己的协议开始起作用了。

他在厂里召开了一次全员会议，告诫厂里的人：那种10年“文化大革命”养成的不遵守纪律的作风，我第一次可以不怪你们，但不能一而再。必须改掉这些不良的工作作风，否则我要追究。

“强人”、“强势”，这是当时也在车间做技术员的邱建康对褚时健的评价。见惯了和稀泥、不干实事的领导，褚时健的凌厉利落之风给一帮有心的，尤其是能干的工人以深刻的印象。邱建康说，当时就觉得这个厂长要干点事情出来。

褚时健一进工厂就摆出了姿态：我是来做事的。他不因为要保全职位而讨好搭档或工人。邱建康一次看见一个向来无能的车间主任在路上向褚时健汇报工作，因为言之无物，褚时健根本不回应，边走边听，最后停下来严肃地对那位车间主任说：啰唆半天，你没有一句重点，你回去好好研究业务后再来找我。这一幕让邱建康很受触动：这厂长太不一样。

炮派和八派开始慢慢消停，但党委书记的问题却越来越明显。

20世纪七八十年代的国企，党委书记和厂长之间的故事大概都足以写一部斗心小说。1979年7月中央开始对国企进行改革，一定程度上对企业领导放权，主要就是对厂长放权。但“党领导一切”，党委书记的权力完全不能忽视，所以在工厂里，最终决定权一直是个问题。政府领导对这种矛盾大都是语焉不详、模糊处理，所谓的为了平衡关系，但最终让矛盾累积而激化。

褚时健遇到的这位党委书记搭档就是一位对权力非常在意、对生产毫无兴趣的领导。褚时健到了工厂后，他明显感觉到了褚时健的强势作风。大概感觉到权力越来越不在自己手里，这位林姓党委书记先是在工厂逃避所有矛盾冲突。甚至在一次因为调资，工人把厂领导的办公室包围起来的时候，这位书记端着茶杯一走了之：你们找褚厂长。

褚时健最开始认为党委书记只是明哲保身，直到一天他知道书记不干工作的时候，大把闲余时间都用来组织材料告自己，而且已经罗列了几条诸如褚时健霸道、褚时健管理工人不当之类的罪名，要求地委撤下时，褚时健才知道党委书记还有不磊落的不良作风。马静芬形容褚时健只知道整天埋头工作，有人拿榔头敲他一下他才知道抬起头来：谁刚才打我？

林姓党委书记的做法让褚时健很愤怒。他虽然知道自己迟早要把这些只管闲事不干活儿的人清理出工厂，但他不知道党委书记竟然恶人先告状。

褚时健的反击方式和党委书记不一样，他跑到地委，找到书记胡良恕直截了当：“他干，我走。要我干，他必须走。”

最后，林姓党委书记被调走，地委派出了一位与褚时健早年就相识的老专员出任烟厂党委书记。褚时健在调换党委书记的过程中，对领导班子进行了大调整，稳定了队伍，基本统一了领导班子的意见。

调薪风波

从1979年开始，我国国企改革的步伐加快，“松绑”成为那时候对国企改革形象的描述。一方面国家对国有企业的管控逐渐放松，另一方面逐渐增加了国有企业职工的待遇。政策红利延伸到了玉溪卷烟厂，根据调薪文件的规定，玉溪卷烟厂的调薪名额为40%，也就是说将近一半的人要涨工资了。

消息一传开，烟厂一片沸腾，大家都很兴奋。因为差不多有20年的时间，几乎所有的国营单位一直没涨过工资。不过，问题也随之出现了，涨薪名额成为一件棘手的事情。

褚时健知道这种调薪的最大问题不是涨工资，而是给谁涨工资。调好了可以带动全厂的工作积极性，调不好会出现各种矛盾，为此也有一些国有企业职工闹罢工的情况出现。

当时，与褚时健搭档的林姓党委书记比他到烟厂的时间早好几年，是烟厂的老领导了，对各方面的人员和情况比他清楚。这样大范围的一次调薪，褚时健希望他能够参与进来，具体事情可以一起商量处理。可是，在这种关键时刻，他却“生病”住院了。褚时健只好一个人挑起了调薪的工作，他成立了调薪接待办公室，任命一名副厂长担任责任人。

事后回想起来，这次调薪对褚时健来说是到烟厂之后的第一次重大闯关，虽然之前他也在不断地进行各种改革的尝试，但都是小范围的。这一次却涉及全厂职工，褚时健能否在烟厂站住脚，就在这关键的一次。

他曾经去医院找党委书记商量，但是，显然是以热碰冷，书记一副你自己干、我不管的态度。

在领导班子讨论调薪方案初稿的时候，大多数人倾向于按照惯例执行，就是将40%的名额平均分到烟厂的各个部门，每个部门为40%。这样的做法将所有的岗位一视同仁，却忽略了重要部门和岗位的分配比例。讨论稿的调薪方案刚刚公布出来，就引起了一线职工的不满，很多人开始闹情绪，消极怠工。

一天，正吃饭时间，有五六十号人堵在办公室门口说要见褚时健。褚时健开门出来：“你们等我吃完饭嘛，你们也先去吃饭，饿肚子可不好。”几十号人索性搬来小凳子坐下：“吃不起饭了，就是要你说个方案出来。”

……这种情况几乎隔天就上演一次。

闹得最厉害的车间是制丝车间，车间主任被一群罢工的工人包围起来，场面激烈。褚时健赶到现场一看，闹得最凶的竟然是已经获得了调薪名额的邱建康。邱建康认为调薪方案不公平，所以在车间把自己的意见说出来，结果就引来了争论。“我并没有吵，我是在辩论。”邱建康后来说。

褚时健把邱建康叫到了办公室。在邱建康的记忆里，自己被叫到办公室后并没有挨批评。他说：“我向来不是一个所谓乖孩子，他当然知道，因为他也不是一个死板的人，我们俩能互相明白，所以那场谈话相反促进了我们的了解。”

调薪的这段时间，所有的麻烦事情都是褚时健一个人在处理。党委书记一直在医院躲清净，其他的厂领导也是摆明了一副看热闹的心态，凡事不操心，不出力。褚时健也知道他们是怕担责任，在逃避，但也无可奈何。

褚时健在扛住了职工们一次次的堵门、吵闹后，拿出了最终调薪方案。这次方案的创新点在于，上级下达的40%的调薪指标不变，但是名额不下放到各个车间，而是全厂在同一个平台上进行挑选，按生产成绩排列。如此一来，一些重要生产部门的职工排在了前列，而后勤、行政部门则让出了名额。这样，工厂占大多数的一线生产部门员工都接受了。

工厂消停了，生产恢复了正常，党委书记也出院了。褚时健见到他时，毫不客气：“你如果是真的有病就还去医院养病，厂子调薪的事情我已经处理完了。”

锅炉事件

锅炉事件大概是褚时健年老后最津津乐道的一件，大凡涉及自己手上的技巧，他都表现得很是眷恋、很值得回味。

褚时健曾经一再说自己的一个观点：一个工厂领导，如果不懂技术，不了解工艺特点，那么即使能力再强也只会盲目指挥。“业务一定要好。”他说。

锅炉是烟厂生产的重要设备之一，卷烟和复烤都需要锅炉完成。长时间运转下，锅炉的折旧率很高。玉溪卷烟厂有两台锅炉，已经使用了十多年，

也遇到过几次大修停产的事情。以前烟厂的领导不懂锅炉技术，一旦出现问题就停工停产一个多月以上，极其影响生产，但大家也不着急。

褚时健听说以前修锅炉的时候，有革委会主任（“文革”期间厂长之职称为革委会主任）亲自指挥，还用了将近两个月的时间。褚时健在戛洒糖厂有过锅炉改造的经验。当时，他亲自动手将一台4吨锅炉改造成了10吨，大大提高了糖厂的生产效率。因此，对于锅炉的技术原理，他很熟悉。

褚时健到烟厂工作不久，技术难题就来了。两台锅炉中的一台出现故障，需要大修。当时正是烟叶复烤的季节，如果锅炉跟不上，烟叶就面临霉变，损失就大了，而且还极有可能连带造成工厂停产。褚时健立即找来了维修部门的负责人，询问维修工期。

“以前革委会张主任带着我们修一般都四十八九天，褚厂长我看你还比较懂行，要不我们让你8天，40天修好吧。”车间维修工貌似开玩笑，但实际上很挑衅。

褚时健也不生气：“你要不要听听我的时间？4天！是我让步还是你们让步你看着办。我如果让步，对国家不好交代，你要让步，大家都好说。”

维修工们不出声，褚时健强调了一句：“4天必须修好。”“那我们就不敢修了。”维修负责人准备撂挑子。

褚时健已经预料他要来这个，卷了卷袖子：“你不是说以前的主任是亲自指挥吗，这次我也来和你们一起修。”

褚时健开始按照自己的想法进行维修安排，他把工序增加到5道，然后从别的车间调人过来，18个人，让5道工序同时进行，24小时不停，不再像以前那样一道工序一道工序地进行。

人员安排好之后，维修工作立即开始。材料组在其他车间准备锅炉使用的弯管，一边加热弯曲，一边打磨管口，还有人负责搬运。锅炉房只需要把管子撑开之后安装好。这样一来，各工序配合紧密，工作进度很快。锅炉要修好总共需要48根管子，第一天就装好了20多根。

连续奋战3天之后，褚时健的身体有点撑不住了，周围的职工都劝他回去休息一下再过来。他到家刚刚躺下，就有人跑过来叫醒他，告诉他锅炉修好了，出蒸汽了。

原计划4天修好的锅炉，只用了3天半的时间就开始正常运转了。褚时健到现场察看了情况之后，确认锅炉已经修好了。他转头问工人：“小杂种，你们不是说以前主任带都要48天吗？你看这次几天就修好了？！”褚时健

很少骂人，每次骂人，“杂种”是必备词。

工人回答得直接：“以前让我们苦战15个昼夜也不给我们喝一碗稀饭。不像现在，晚上还有加餐，那么一大碗肉酱米线。”褚时健笑了，他对所有参与维修工作的工人说：“娃娃们，再给你们点福利，你们全部放假4天，另外这个月再加4天加班工资！”工人一阵欢呼。

……

经历种种，褚时健在玉溪卷烟厂江山已定。

褚时健自述 我的1979

“文革”结束后我恢复了身份，被上级送到云南省委党校去学习。懂政策的人都知道，这意味着我即将有新的任命了。但是，从心里说，我很舍不得新平戛洒。在惯的山坡不嫌陡，我在新平是在出感情来了。一个地方，能够吃完晚饭，散着步就到江边去拿鱼，还是很愉快的。而且，糖厂那个时候业务也很稳定，我们正准备升级红糖厂，改红糖项目为白糖项目，有很多事情要做。

对于我来说，一个地方能安定做事，能实现自己的一些想法，那就是一个好地方；如果还能有自然条件去拿鱼打猎，那简直是乐土中的乐土。

离开新平，去哪里安家，我的选择并不多。我这一辈子，大多数时间都是听从命运的安排——在那个年代，就是听从党的安排。我很少想过“自己要怎么样”。不过，因为在云南工作时间比较长，在我的政治身份得到平反后，党组织对我的安排还是有商有量的。最开始玉溪地委的同志希望我回到国家行政机关，我是打内心里不愿意。经过20年的“右派”下放生活，我在生活的底层算是爬了一遍，也算知道了自己适合做什么不适合做什么。要是回到国家机关，我无非就是上午坐坐办公室把事情都处理了，下午拿根鱼竿就下河去了。这种混日子的生活我肯定过不惯。我不愿意被卡得太死，坐在机关里，拿一大堆文件来看。这些文件对应实际的太少，空话套话一大堆。我听别人传达，别人又来听我传达，意思不大。我搞企业的话，一件事就是一件事，实实在在，所以我还是跟领导申请去了企业。

曾经有人问过我，1979年前后，中国社会已经比较开放，既然我对做企业有心得有兴趣，为什么没有脱离体制，自己去创业？说老实话，那个时候我想都没想过要自己搞个企业。我从1948年参加革命，个人命运就和共产党连在一起了，从来都是党让我去哪里我就去哪里，没有犹豫和怀疑过。

我这个人向来不叛逆，虽然我也不是一个迎合的人。但是，共产党是我的信念，从来没有质疑过。况且我在云南这些小地方待着，眼前的事就一大堆要处理，没想过那么大胆的事情，除非迫不得已，必须要对自己负责任了，才做无奈的选择。

到玉溪卷烟厂对于我来说是一段新生活的开始，尽管我之前听说玉溪卷烟厂很多负面的信息，比如生产基础差，比如人际关系非常复杂。我还比较犹豫：生产上发展得不好这一点能预料到，那个年代工业线上发展得好的企业没有几家，基础差，相反我们就有事情做，这一点我不担心；人际关系复杂这一点我比较担心，这个我不擅长，最怕掉到人整人的是非窝。但最后想想也没有更多的选择了，我老伴儿和女儿都愿意到玉溪，所以我们一家人也算是高高兴兴到了烟厂。

我这个人，有事情做就有干劲得很，不要让我闲着，闲着我就要生病。而且如果事情在眼前，要么彻底不做，要么就做到最好。沾了自己手的事情，做不好不好意思。

对于玉溪卷烟厂，从业务上讲我没有什么担心的，在新平的糖厂我做了十几年企业，所以有思想准备。我想反正都是工厂，无非一个是地方小型企业，一个是国家大型企业，格局不同世面不同，但做法上我相信万变不离其宗。而且我相信在任何一种类型的企业都是要提高生产力，努力赢利，为国家财政创收。不过，我还是有些发愁。因为那里有出了名的派系斗争，哎呀我是最不喜欢这个，你斗我我斗你，工作不做，有时间就整人去了，很没有意思。但是在那个时候，领导也不让你想了，该去就去。而且因为我没有去塔甸煤矿工作，所以只能来玉溪。我在这里地委、行署都工作过，还是有点影响的。

对玉溪卷烟厂有什么规划和期待？那个时候经常有句话叫：摸着石头过河。党的十一届三中全会以后，像我们这样搞工业和商业的人开心啊，总算不以阶级斗争为纲，要抓生产了，我们这些人就有事做了。1979年国家又开始推动国企改革，更让我们高兴。谈到“企业自主权”这些概念，之前听都很少听到，但一提出来，真是说到心坎上去了。工厂要怎么做，往远了看真的没有太多计划。那个时候工厂问题那么多，就想着怎么赶紧解决问题，赶紧把工厂扶到发展的路子上来，不要人浮于事，不要整天亏损。改革是第二步的事情。那个时候是问题一出来，具体分析具体处理。一路都有人在考我的试，但没有考倒我。

企业的职能是什么，不就是赢利嘛，不赢利不能叫企业，你叫事业算了。事业单位就可以不考虑经济效益，政府需要它存在，亏了政府补。但企业不行，企业是要赚钱的，不赚钱国家好不起来，不赚钱国家的积累从哪里来？国库的钱只出不进，问题就大了。所以企业的职责我看第一条就是要

赚钱。在工厂的时候有些人说我三句话不离钱，在钱孔里打秋千。我倒不认为这是批评我的话，我确实就是这样的。要维持这么大的国家和社会，要让财富积累不断增加，当然要赚钱。我的宗旨从来都是要赢利，我走到哪里，无论大的烟厂还是小的糖厂，我都努力要赚钱。

我自认也算幸运，碰到了一个改革的年代，政府给予我们企业领导的自主权还是比较大的。但是，毕竟是两种体制的交替期，企业领导权限的天花板低，作为一心想做事、一心想改革的人来说，难免会碰到天花板把自己弄疼弄伤。1982年的时候，我就挨了一次党内严重警告处分，主要原因或者说名义上是因为我们为了购买进口的辅料，比如滤棒、盘纸等原料，我们和有资源的广东商人进行了串换。你们现在看来这很正常，但在那个时候，我却被认定是“投机倒把”，这个词可能现在的年轻人都不懂了。我被处分还有一个原因就是我们重新制定了工人的工资分配制度，很多人不高兴了。那个年代，“大锅饭”吃惯了，不习惯我们奖励多劳多得。

说到串换辅料，那个时候进口原料都是国家买了再分配给大家。为了平衡利益和情绪，基本都是搞平均分配，不看实际需要，所以我们烟厂分配得到的数字往往是我需要的一半都不到。咋个办？只能和广东人做生意。广东开放，外贸方面他们比我们放得宽。但我们并不乱花工厂的钱。他们按国家专卖局规定的价钱把材料卖给我，我把烟按国家专卖局定的价钱卖给他。实际上我们已经很周折很麻烦了。后来我跟政府申请，以后我们自己创的汇，交给国家75%，留25%给我们去买设备买辅料，我们也就用不完。不过，这个申请手续搞得非常复杂，非常麻烦。好在后来国务院给基层工厂的权力慢慢放开了。但下面的厅局还不高兴，权力要他们拿着。唉，磨了多少年才到我们这里，到我们自己这里以后事情就简单了，企业赚钱就方便多了。

做企业，种种难处都有。但是人是这样，当你进入某一种境界，再难的事你都觉得很平常了。我在烟厂只有一个追求，就是把生产搞好，把利润和产量搞上去。最开始的时候我们设备少，又想把产量搞上去，就搞两个大班开工，两个大班很辛苦，但我发现还是不出活儿。利益没和个人挂钩我看还是不行。慢慢地，我把计件的方法又加进去，按单箱算工人工资，250条烟一箱，一箱多少工资。这样下来，工人干12个小时他都不辛苦，个个抢着做事。结果我们的收入比好多工厂都高，悬殊还大。工资发得高，政府就叫停了，说我们总量发够了，要暂停。没办法，其实国家也需要我们这个生产量，那我就只好去申请追加指标，追加指标大家就可以多挣钱。在这些前提下慢慢产量上来了，工厂再把节约的制度挂上去，整个就好起来了。当时在中国，我们算是领先这样做的。事情都是慢慢、慢慢这样做过来的。

做过了你就知道原来可以，你不做就永远都不进步。总的说来，那个时候

国家还是很放权给我们做，国家不放权我们什么都做不了。在工作上信任很重要，我这个人，不管风险大小，喜欢自己做主，不喜欢样样事情都得按照上级领导的话去做，万一他说错了我也照做吗？如果你叫我来负责做什么事情，就应该完全放权给我。失误了，我改进，我做检讨，我自己把后果承担起来。

国家对我们放权，我们在工厂也奉行了放权的制度。我在烟厂工作到后期，几个副厂长独立就能批出几亿的钱。我从来都相信用人不疑，彼此建立信任很重要。你对人有个基本判断，大方向没有问题，具体事情就不会出格到哪里去。

我选人的标准？我啊，就喜欢踏实、肯钻研、认真的人，不管车间主任也好，技术员也好，给我汇报两三次工作我就知道他有没有水平，努力还是不努力。我最不喜欢就是练嘴劲的人。整天嘴巴里只有好话，好事一件不做，有什么用？没几句有用的。要做有用的事，也要说有用的话。挑一个人，就看他做事是好还是坏，一定要看事情，不要看他说得怎么样。在工厂的时候，大家都觉得我比较强势，我承认我自己是个强人，但好像对人还不是那么强势嘛。只能说我是个比较严格的人，但我对事不对人。像开头那几年，车间里面纪律比较混乱，还出现了偷烟的现象，工厂就开除了几个犯事的。那个时候开除人很少，所以他们的家属来求情，我就告诉他们：被开除的人里面也有我的亲戚，对谁都一样。

要建立某一种制度，总是要经历各路人的不接受，关键是你自己想好了就要坚持。一旦制度确立，以后的事情就好办了。制度还是非常重要的。

我记得有一年有些外省的客人来玉溪卷烟厂参观，是个贫困省的一些官员。我们厂那个时候条件还没多好，去接他们的车子没那么多也没那么新，结果人家不高兴了，说：“我大小是个处长，你们派一辆这么破的车来接我？”唉，我心里想：你们还这种心态？你们的经济发展在全国差着别人那么远，没想好好奋发起来解决那些问题，还讲享受？

他们省的烟草本来也算不差的，准备振兴烟草，把三个主力烟厂合并在一起，但我听他们介绍情况就知道不行。三个厂加起来90多个处长，都争着要房子要车。我这里9个处长都没有，但我有两条生产线，一条生产线就贡献64亿给政府做财政收入，他们一个省的财政收入也才63亿。在我看来这就是制度造成的，没有一个良好的激励机制、奖惩制度，人的积极性发挥不出来。

1979年我刚到烟厂的时候，就是明确各种制度和规矩，不要看人说话，要看事说话。以前工厂因为社会政治背景的影响，看人不看事，导致生产上不去，制度完全被忽略。我要让工厂把生产搞起来，首先就要打破他们这

些观念和做法。我现在回想一下，整个国家其实那个时候都在立规矩，我们也算跟上了步伐。

第三章
启动改革

厂长

中国在1979年的国企改革中，“扩大企业自主权、实现所有权和经营权的两权分离、建立现代企业制度”的指导思想曾经激励了一大帮国企的领导人。那个时候，“厂长”是个热门的话题，更是风云人物。记得80年代初期针对这场国企改革有过一部很受欢迎的电影：《血，总是热的》。里面的主人公，一位针织厂的厂长在片尾有一段让观众热血沸腾的话，今天看来，依然有同感，确乎说出了当年一众赤诚之心的国企厂长的心声：“……难道你们看不出来？我们的退路已经不多了。我们搞了30年，不理想。可再搞20年还不理想怎么办？没有退路了。同志们，我们只有和党同心同德，拼出一个现代化的中国来！否则我们这些人再被打倒，就不会有人再为我们平反了……有人说，中国的经济体制像一架庞大的机器，有些齿轮锈住了，咬死了。可只要用我们的血做润滑剂，这话已经说滥了，不时髦了，没人要听了。可无论如何，我们的血总是热的……”

褚时健当时也是众多国企厂长的一员，身处其列，对这段话他的感受应该更深切。他面对的也是一架锈住的庞大机器，但是，每天都在生产车间的他更明白，仅仅有热血显然是不够的，一个企业的沉疴累积了数十年，要敲掉这些旧疾让它重焕生机，更需要有各种接地气的经营、管理、协调能力。

在褚时健掌管玉溪卷烟厂的第二个年头，有身边的亲友提醒：“为国企做事，小心是第一位，为什么太多人明哲保身？不求无功但求无过，是因为国有资产的经营管理的确不是简单的事，稍有差错或大意，极有可能为自己惹来大祸。”也有人劝褚时健加紧在工厂安置一些自己的人，“没有自己的人，拍巴掌叫声好的人都没有，实在势单力薄”。这些话，褚时健听了不止一次，也听了进去。不过，按他自己的说法，他生性简单，不是一个瞻前顾后的人。在犹豫不前和义无反顾之间，他更愿意选择后者。他说：“一个50多岁的人了，没有更多机会了，谈什么后路？不管了，动手干。”至于安排自己的人进工厂配合自己，他倒觉得未必是好事。妻子马静芬和他一起调进烟厂，就因为是厂长的爱人，还常被人告状说马静芬不做事，天天在办公室喝茶看报纸。马静芬莫名其妙，因为她的确从不爱看报纸，这还是褚时健经常批评她的一点。而喝茶的说法就更没道理，因为她身体状况一直不好，医生劝她不要喝茶，所以她几乎不沾茶叶。她和褚时健都知道，其实这些刁难和麻烦都是指向褚时健的。

安居才能乐业

褚时健在戛洒糖厂时就以擅长生活建设著称，戛洒糖厂的生活福利之高当时令整个新平的工厂都艳羡不已。对于褚时健而言，在戛洒糖厂建设生活福利，最开始有自己被打倒在基层后用生活乐趣排遣内心郁闷的作用，但是久而久之，他感受到一点，员工生活福利其实是搞好生产的前提和后续保证。这种实实在在的收益比做几个月的思想工作管用得多。

所以在玉溪卷烟厂，褚时健在1980年就向职工们承诺：半年内建三幢职工宿舍楼，改善职工住宿条件。这是他进工厂第一天就有的打算，烟厂职工住宿条件实在差，在他看来让大家住好是当务之急。上班没几天，他就把财务科的人叫来问，厂里用于基建的钱还有多少？财务告诉他：还有170多万元。褚时健当时觉得简直不可思议，170多万元！按当时的基建费用，工厂盖职工宿舍楼，地就是工厂现成的，不花钱，建房成本按一家两房一厅算，顶多也就2.5万，怎么就不建房呢？“不琢磨工作，不琢磨员工。”褚时健对以前的做法很是无奈。

职工们自然是欢呼雀跃，但紧接着就对褚时健表示怀疑了：“以前说了无数次要修房，一块砖都没看到。这回又能真到哪里去？”职工们怀疑得不错，因为“文革”期间的假大空实在太多，久而久之，领导与百姓之间的互相信任度已经降到最低。基建科长大概也是这个想法，觉得这事过几个月大家也就忘了，所以根本没把褚厂长这项决定当回事，一而再、再而三拖着没向褚时健上交基建计划报告。褚时健大为光火，把基建科长叫来狠狠批评了一顿。哪知基建科长前脚出了门，后脚就递上来一份请长假的报告，大意就是：你敢骂我？老子不干了，要休息。

褚时健哪吃这一套，立即下了一道厂长决定：将基建科长撤职，同时改编基建科。

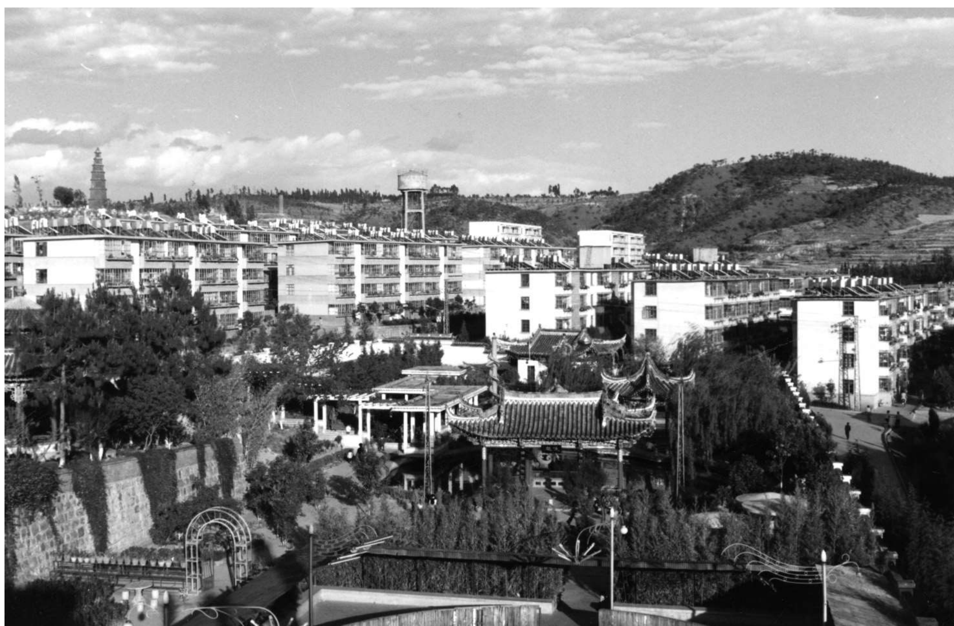
从基建科的相关资料中，褚时健了解到，当时负责厂里建筑工程的那批职工效率非常低，盖6栋两层高的楼需要耗费3年的时间。褚时健计划修建3栋宿舍楼，这样一来就需要一年半的时间。他等不及，职工们也等不及。于是，褚时健决定另请一支建筑队。他把这个任务交给了大营街的一支建筑队，队长是一位叫任新民的年轻人。

1979年底，任新民曾带领村里的建筑队给玉溪当地一个电影院搞装修，活儿干得很漂亮。玉溪卷烟厂基建科的彭科长去过电影院，对装修的质量非常赞赏，由此认可了任新民带领的这支建筑队。后来，烟厂的澡堂需要装修时，厂里就把这个活儿交给了任新民，他和队员们做得很认真。这次修建职工宿舍，褚时健又想到了他们。

“要质量，要时间。咯做得到？（能不能做到？）”褚时健问任新民，任新民老老实实回答：“做得到。”果然，仅仅4个月，任新民将3幢宿舍楼利利落落完成。褚时健和验收队去验收时，发现这批房子的质量比厂里原先盖的还要好。褚时健对任新民很是欣赏，决意以后厂里的房子都让他修建。这一合作就是六七年，也开始了褚时健和任新民长达几十年的忘年友情。

厂里可以决定是否给职工盖房，但盖多大就做不了主了。在动工之前，纪委曾经来检查过，他们把房子的面积标准划定得较小，本来需要盖120平方米一套的房子，结果被缩成了80多平方米。对于两代、六七口人来说，这样的房子仍然太小了。不过，纪委的规矩不能逾越。于是，褚时健只能继续为大家盖房子。

后来，他回忆说：“在接下来的十几年中，厂里一直在盖房子，争取让大家住得舒服些。”就这样，职工们不停地在换房子、搬家，七八年之后才稳定下来。在褚时健最后离开烟厂（离开时已改名红塔集团）时，在他任上为职工盖了5000多套房子。如今的玉溪市红塔区，有很大一部分较高档的小区都是烟草的物业。而且在他离开之时，集团账面上还有28亿元是专门用作员工住宿改善之用的。



20世纪八九十年代的玉溪卷烟厂职工生活区

解决职工住房问题的同时，褚时健也在着手改善职工的伙食。当时，云南市场上的肉类供不应求，厂里的食堂很少给大家做荤菜，职工一连几个星

期见不到肉星儿是常有的事。褚时健从任新民等人的口中了解到，大营街是玉溪一带向市场提供猪肉最多的地方，每天都要卖出几十头猪。褚时健主动和大营街的村领导商量，每天向他们购买一批生猪，请村民直接送到厂里。

褚时健将这批购买的猪肉平均分配，每个人每月都能吃到16斤猪肉，在当时这是非常难得的。20世纪80年代，人们购买东西需要凭粮票、肉票、布票等，每个人的购买量都是一定的，而且量很少。人们每个月能吃到3斤肉已经是相当不错了。

一次，四川烟草公司的人到玉溪卷烟厂出差，到食堂吃饭，觉得烟厂的伙食实在好，于是给褚时健建议："四川猪肉多，我们可以给玉溪卷烟厂提供火腿。"褚时健问："怎么提供法？"四川烟草公司的人说："串换嘛，你们有烟，我们有肉。"褚时健一拍大腿："这个事合嘛！（这件事可以啊。）"烟厂于是把红塔山和红梅运到四川烟草公司，对方换过来质量上好的火腿，烟厂在食堂低价卖给职工。

烟厂职工的生活水平眼看就起来了。

串换的方式实在好用。除了改善职工的伙食，褚时健还通过串换的方式，用香烟为职工换来了折扣价的家用电器，如电视机、收音机、电风扇、电熨斗等等，给他们的生活带来了更多的便利。虽说是串换，但也是要花钱购买的。褚时健以出厂价将香烟卖给对方，对方再以一个较好的折扣将产品卖给褚时健，互惠互利。不久，褚时健用串换的方式从广东丰田公司购来一辆丰田皮卡，总共只花了人民币1.7万元。

短短一两年，玉溪卷烟厂就成为玉溪地区职工生活最好的工厂。

整顿工厂

除了改善生活条件，褚时健的当务之急就是要进行生产改革。在褚时健的观念里，产品的第一要素是质量，第二要素还是质量，第三要素依然是质量。"谁愿意花钱买差的东西？"一件"好东西"在他看来，的确太重要。

褚时健开始着手改善烟厂的生产情况，包括对工人生产规范的要求和规章制度的执行。尤其是在烟叶的筛选和包装纸张的选择上，他更是亲自出马负责把关挑选。为了避免因为生产环节出现的缺货情况，他要求职工增加抽检的频次和数量，自己也经常在检验环节参与检验。

几个月的时间内，褚时健很少能够按时上下班，几乎是日夜不停地在车间监督生产，困了累了就在办公室眯一会儿，养养精神继续与一线职工一起

工作。当年的工人还记得褚时健清晨5点出现在车间时的情景。“厂长好像脸都还没洗，但人倒是精神得很，进了车间也不怎么说话，到处看看到处摸摸，有时就站在一边看我们干活儿。”褚时健算准这个时候夜班工人和白班工人正交班，他来看看工人的收尾工作和准备工作。

细节是魔鬼。褚时健对工人进厂的着装也开始修正。那时工厂并没有严格要求工人必须着工装，80年代初的小青年，长头发、喇叭裤很有市场。尤其是在工厂工作的上海知青，对这些时髦穿着比较热衷。褚时健是个传统的人，从心里不喜欢这些怪里怪气的打扮，而且喇叭裤明显有违安全生产要求：如果裤腿卷进机器，是会出事故的。于是他让工会主席拿了把剪刀到车间，看见大裤腿就剪，几天下来，没几个人敢穿了。但对于长头发就不太好下手了，而且回到家也遭到了马静芬的反对：“你凭什么剪人家头发？”褚时健说：“不好看！”马静芬说：“剪裤腿是影响安全生产，长头发哪里影响了？你说不好看，人家觉得好看！”褚时健想了想，妻子说得的确有道理，于是放过了厂里的一众长发。

厂里的卫生必须整顿，褚时健强调车间地面不能有烟丝或散烟，所有纸箱必须分类清楚码放整齐。工人们刚开始很不习惯：“家里也没这样啊！”但规定就是规定，而且责任还到每个车间主任身上，和车间主任的奖励工资挂钩。几个月下来，车间虽然依然厂房破设备旧，但秩序井然。工厂内生活区的窝棚也必须拆除，这事褚时健交给了妻子马静芬处理。马静芬调到玉溪卷烟厂时，在行政科工作了一段时间，但行政科向来人浮于事，马静芬一直没找到合适的工作定位。褚时健在整顿厂区环境时，想成立一个工厂服务大队，专门建设厂区厂貌，他想到了在纸厂时就表现很优秀的马静芬。但马静芬觉得“服务大队”的名字很不像一个正式科室名，建议褚时健改个名字。办公室的人想了半天，说：“要不叫绿化科？”马静芬本来就喜欢花花草草，当下就同意了，她于是做了玉溪卷烟厂绿化科的第一任副科长。上任伊始，褚时健就交代了任务：把厂区环境整饬一新，让工人有一个舒适的工作生活环境。本来以为是一件非常难处理的工作，因为工人们对自己搭建的鸡棚鸭棚很是在意。但马静芬有办法，她一家一家做工作，几个月内，把厂区的“违建”清理一新。“她做事还是麻利的。”褚时健说。“哪有那么容易？”马静芬说，“人家抱着芦花鸡说用来下蛋的，费了好大的力才说服的。”

改变观念

整顿工厂最主要是整顿工人的观念。在国企，“大锅饭”已经吃了20多年，大家早已习以为常。但褚时健对此一直有自己的看法。“我们是经历过人民公社大食堂的人，‘大锅饭’吃起来开头热闹，但慢慢就不香了，更不够吃了。”

如果说褚时健在没进入新平曼蚌糖厂之前，对现行经济制度还没有思考的话，在站到了企业经营一线之后，他对于经济体制的思考就开始了。在1979年国企启动改革的阶段，他的观念又一次被触动。

“企业就是要挣钱的。”这是他从一开始就确定的想法。大概每个做事的人都会有一个最初的疑问：“为什么做这件事？”除了基本的生存，更高一层的意义在哪里？褚时健在糖厂期间，从基本的“把事情做好”而看到“做好”后的意义：对社会的、对政府的、对普通老百姓的。这种意义让他落实到了一点：企业的本质就是逐利。企业有了利润，才能实现自己的社会意义。在20世纪六七十年代，要认识并承认这一点，的确不是每个人都能做到。

至于企业怎么才能挣钱，在褚时健看来，一团和气肯定挣不来钱。他年少的时候，如果不想着在烤酒时比别人的出酒率高，他不会想出来那么多办法，也就挣不来比别人高的卖酒钱。“只有竞争才能带来利润。”在很长一段时间里，所谓“友谊第一、比赛第二”的口号在社会上很流行。在某种意义上，这实际上是一种消磨竞争意识的说法，从企业经营的角度，褚时健并不是很认同。“做任何事情都要讲个本分。企业的本分就是要赢利。”

“大锅饭”实际上就是抹平了人与人工作努力程度的差异和工作效果的差异，这对企业发展一点帮助都没有，褚时健在糖厂时就认识到了这一点。

在“文革”期间，公开讲“赢利”和“竞争”是不允许的，这和当时的政治氛围相违背。但到了1979年之后，褚时健觉得自己可以在工厂给职工们讲讲竞争了，而且他要实施起来。

褚时健向职工们强调了两个竞争概念，一个是市场竞争，一个是内部竞争；一个是对外，一个是对内。其中内部竞争是玉溪卷烟厂特别缺乏的，当然也是很多企业缺乏的，是直接导致职工工作热情低下的因素。

初涉改革小失败

1980年，根据“企业可以适度奖惩”的国家政策，褚时健在工厂实行了奖惩制度。这几乎是一个实验性的制度，按当时的话来说，是“摸着石头过河”。奖惩制度主要是针对工人的工作表现，由车间主任笼统打分决定奖励还是惩罚。因为没有具体的细项作为打分的依据，车间主任往往是凭个人印象对工人进行打分，并不客观，也没有说服力。而且，奖励幅度被限制到“全年奖金不得高于三个月工资”，对职工并没有吸引力。仅仅实行了半年后，褚时健意识到这是一项不彻底的改革。不过他还是从这次尝试中得到了很多有用的信息，那就是职工对于改变是接受的，当奖惩制度最开始实施的时候，职工们的情绪都很高。

下一步，该是褚时健挑战国营工厂实行了多年的计时工资制度的时候了，他要用实际告诉职工们：“大锅饭”吃不得。

经过一段时间努力，烟厂各个生产环节顺畅了许多，新生产出来的红梅和红塔山香烟的质量也有了很大改善。但是，因为市场上还没有重新接受这两种香烟，滞销情况还是很严重，工厂库存依然很大。

褚时健有点着急，他发动全厂上下背着香烟到社会上宣传红梅和红塔山，自己也站到昆明和玉溪街头请路人品吸，以期玉溪卷烟厂的形象得到改变。

这是1980年的时候，广州因为地处沿海，已经成了内地人向往的开放之地。褚时健听说广州对云南昆明卷烟厂的“大重九”烟很欢迎，于是也携带玉溪卷烟厂的红梅和红塔山到了广州，希望能找到一些市场。

广州的确对云南香烟很欢迎，但也只限于昆明卷烟厂的大重九。每每褚时健掏出红梅和红塔山，对方抛过来的目光都显得很轻视：“这个烟我们很少抽的。”一次，褚时健打算用香烟到广州著名的友谊商店换一些外汇券，以便在广东采购一些制烟需要的进口高级辅料回去。友谊商店当时接待的客人都是持外汇券的特殊人群或外国人，因此，商店的销售人员都非常有礼貌，对他也很客气。和其他的烟厂业务员一样，褚时健将自己带来的红塔山和红梅抽出几根递给商店的负责人和顾客试吸，希望谈成一笔买卖。

当他再次进入商店，却看到刚才递过去的香烟已经全被扔到了地上，商店售货员和顾客根本就没有人在意这两种香烟，更不愿意吸。

那些横七竖八地散在地上的香烟深深刺激了褚时健。自从几个月前的品吸会遭受恶劣评价，他一直憋着一口气，在努力了几个月后，原本希望情况有所改善，没想到市场对自己烟厂的产品依然没有接受。

走出友谊商店那一刻，褚时健恨不得马上回到玉溪，马上回到工厂，马上开始对工厂进行彻底改变。

第四章

出手改革

英国莫林公司的MK9–5

1981年，玉溪卷烟厂的技术员邱建康得到了100元的奖金。以当时社会的平均收入和物价计，这是一笔巨款。邱建康得到奖金的原因是他前一年动手改造了工厂的一台机器，准确地说，是他设计改造了一台机器。正因为这项改造，玉溪卷烟厂1980年的产量突破了30万箱。邱建康说，其实自己只是对机器做了一个小小改造。烟厂里制烟丝有一个环节是将叶茎粗的那一半烟叶分离成叶子和叶梗，这个流程在打叶机里完成。传统的打叶机是单刀设计，能切的烟叶有限，所以完成的量一直有一个上限值。而当时玉溪卷烟厂在制丝车间只有一条生产线，这就更限制产量。邱建康一直在琢磨这台机器，1980年，他尝试将打叶机里的单刀换为双刀，并且把机器模具也做了彻底改变，让打叶机能吞进并吐出更多的烟叶。

能突破30万箱当然是一件不简单的事，设备更新的能量如此之大也让整个工厂颇有些轰动。

褚时健当然也在琢磨这件事。在经历了前两年内部各种整顿之后，褚时健觉得应该回到自己认为最重要的事情上来：抓产品质量。“云南的烟厂不生产好烟，是不是有点说不过去？”他有点开玩笑地说。

1981年上半年，他带着几个车间主任和技术员走访了上海卷烟厂和昆明卷烟厂等几个全国规模大、产品名气大的烟厂。回到玉溪后他问这些同事：“找出什么差距没有？人家为什么比我们做得好？”技术员们异口同声：“人家机器好。”这话说到了褚时健心里，这也是他走访时最有感触的一点。这些优秀的烟厂几乎都有一套先进的设备：昆明卷烟厂1973年就引进了国内第一台美国产的MK8F卷接机；1974年，长春卷烟厂得到了一台来中国展览的英国MK9型卷接机；“文革”结束后，天津卷烟厂引进了日本MMC卷接机，每分钟卷接香烟2000支。而玉溪卷烟厂用的还是25年前的老设备——“新中国”牌卷接机，这种设备早在几十年前就被欧美等发达国家淘汰了。当时比较新型的英国莫林公司的MK9–5烟支卷接机每分钟能卷接出5000支香烟，足足是“新中国”的4倍！而且因为工艺精良，卷接出的烟丝紧致，外形和吸味都很好。仅仅从外观上看，这台进口设备卷接出来的香烟比红梅和红塔山要高出几个档次。

褚时健听完技术员们的话，狠吸了一口烟后把烟头使劲灭在烟灰缸里。“人家是飞机大炮，我们是小米步枪。”

“MK9–5，要多少钱？”他问卷包车间的副主任乔发科。“261万元。”乔发科回答。大家都不出声了，这是天价。

褚时健决定买，他决定通过贷款来买。

谁也不知道当时褚时健心里的想法，这是一次孤注一掷的购买。每个人都明白“工欲善其事，必先利其器”，但是，在现代工业社会，机器起的作用并不是100%。261万元的机器必然也要有与之配套的技术和管理，才能发挥出261万元成本的作用。玉溪卷烟厂并非一流的烟厂，它能成功发挥这台机器的作用吗？换言之，揽了这个瓷器活儿，褚时健是不是有这把金刚钻？

大概所有相关的人都在这么想。

要得到贷款，首先要过云南轻工业厅这一关。不过，云南轻工业厅向来只支持当时云南烟草业的老大——昆明卷烟厂，对类似玉溪卷烟厂这类在后排的工厂并不是很在意。但褚时健志在必得。他本来是一个很不愿意和领导谈太多的人，不过，偏偏他发现自己和领导沟通起来还颇有技巧。当云南轻工业厅的相关领导一次次接待了褚时健，并且在他表达出“上级部门应该响应中央政策，支持国企工厂的发展，而且应该放开思想，让企业在竞争中发展，才能让云南烟草业有发展得更好的可能性”这样的想法后，轻工业厅的领导终于点头：“老褚，你回去。我们支持你，希望玉溪卷烟厂发展壮大。看你们的了。”

贷款的成功走出了第一步。然后是第二步：争取工厂内部同意贷款购买。

但几位领导班子成员听到贷款的消息后，脸色都不怎么好看。

这个说：“厂里没有引进过新设备，这个问题还是要斟酌一下。”

那个说：“设备是不错，但是太贵了，我们要负债经营，压力不小呀。”

另一个说：“这东西是进口的，厂里的职工会操作吗？这是未知数啊，太冒险！”

还有领导班子成员算了一笔账：一套MK9–5，能买差不多60台“新中国”。如果我们不贷款，增加10台或者20台新中国，是不是更划算？

总之，大家的一致意见是：不同意。

在玉溪卷烟厂，褚时健不是第一次碰壁，他要想办法说服他们。他找来卷包车间的副主任乔发科，和他一起算了一笔账后，发现引进这套设备并不会给厂里带来多大负担。

最后开决策会，褚时健先给大家讲了个故事。一个人正在自己的小屋子里发呆，有人敲门。屋里人问："谁呀？"门外又敲，并回答："快开门，我是机会。"屋里人想了想，回答："不开，你不是。"门外再敲："再不开，我走了。"屋里人说："你走吧。"门外奇怪了："你怎么知道我不是机会？"屋里人答："你敲了三次门，机会只敲一次。"

褚时健讲完，呵呵笑："你们慢慢想想。我让乔发科给你们算笔账。"

乔发科现场算了一笔账：每分钟卷烟5000支，是以前的4倍；单箱卷烟耗烟丝45公斤，以前是60公斤，省烟丝15公斤，按每公斤5元计，一箱烟节约人民币75元。各项算下来，使用这种机器后，如果每天生产50箱烟，每月将节约8.5万元。加上一个过滤嘴后，红塔山的价格会调高3角钱，从5角1分钱涨到8角1分钱，一条烟的卖价能增加3元钱……乔发科最后给出了一个结论：如果启用这套机器，加上节约的人工成本，只要短短三四个月，就能还清贷款。

最后投票，领导班子同意了褚时健的提议。

几个月后，英国厂家运来了一套MK9–5型卷接机，伴随机器到达的还有两位厂家的安装调试工程师。全厂上下都非常兴奋，但没高兴几天，意想不到的问题就接连出现。

职工们在两位英国专家的指导下对MK9–5型卷接机进行安装和调试，并很快将开始投入使用。但是，这套新设备似乎有些"水土不服"，安装好不久后，就频繁发生故障，经常突然就停机。而且在产量上的表现也远不是设计能力5000支那么高——一半还不到。这让两位英国专家非常尴尬，也非常着急。

经过几天的仔细排查，两位专家找出了问题所在：这套机器有一个电子质量监控系统，这个系统对原料的排查非常仔细，如果原料达不到机器设置的质量指数，机器便会自动停下来。也就是说，机器会突然停，是因为玉溪卷烟厂的烟叶质量不过关。

褚时健派了乔发科和另一个叫陈志华的技术骨干配合英国专家一起研究这台机器。褚时健也常在晚上陪着两人在机器边转来转去地观察，一个触点一个触点地摸索。

英国专家给出了两个解决方案：一是放弃机器的电子质量监控，由人工来代替机器进行烟叶质量检查，给一些过不了机器一关的烟叶放行；或者将MK9–5型卷接机自动检测的标准调低一些。不过，这些选择显然会影响出来的烟的品相和质量。

第二个选择就是要褚时健再往前走一步：提高原料品质。不仅烟丝，包括盘纸、滤棒，最好都采用进口的。

褚时健当然不会进口烟丝，他告诉英国专家："我要是烟丝都进口，云南的烟叶咋个整？"但是他告诉对方，他的确要进口滤棒和盘纸。

"我选第二种解决方案。"他说，"必须保留电子质量监控，这是我们买这台机器的意义。"

45天后，MK9–5型卷烟机终于顺利投入生产，褚时健松了一口气。

关于这套机器的后续故事，简直是褚时健治下玉溪卷烟厂的一曲科技之歌。乔发科和一众技术员因为跟着英国专家两个月，对其性能已经非常熟悉，再投入使用后，对MK9–5进行了50多次小改革，而且都成功了。比如改进了机便板，每天两班就可以节约烟丝近400公斤，在当时价值1600元，一年就是48万元。为了降低烟叶消耗，只用了20多天就制成一条配合MK9–5的加湿处理回收烟丝的新流水线，烟丝回收率提高了10%，填充能力提高了12%，长丝率提高了54%，每天可多回收烟丝40公斤。每个数字，都意味着财富。先进的机器激发了先进的技术，褚时健自己就是一个非常迷恋技术的厂长。有了这台MK9–5型卷接机，玉溪卷烟厂的技术提升了好几个台阶，技术员们也得到了最好的培训。

制丝车间的邱建康每天围绕这套机器观察，他的收获也堪称巨大。一次褚时健将新建一个车间的任务交给邱建康，邱建康本来不是一个爱找领导反映情况的人，这次褚时健找到他，他自然就有话讲了："厂长，新建车间要克服传统车间杂乱、效率差、浪费大的问题，你看我们制丝车间现在满地都是烟丝。我发现有一项新的技术可以解决这个问题。"褚时健高兴了："早不说，什么技术？"邱建康告诉褚时健，英国莫林公司这套设备，其实有一个真空送烟丝的功能，用真空送烟丝到每一台设备，烟丝不够时机器会自动打开门，迅速装满后迅速关上，一点不漏，车间很清洁，现场非常整齐漂亮。不会像当时那样用木桶装了送到每个机台，搞得烟丝满地，灰尘又大，很脏。褚时健一语不发听邱建康表述完，很惊奇地问邱建康："邱建康，小伙子你不错啊！怎么总工程师他们竟然不知道！"邱建康有点不好意思："他们可能忙。"褚时健听得倒有点生气了："汽车拉了半车图纸来，谁不忙啊？怎么就你弄懂了，他们一点没发现这个功能？"

一台MK9–5，让褚时健了解了邱建康的才能，褚厂长的收获也很大。

串换来的辅料

机器迎进了门，也迎来了新的难题：怎么才能让这套设备发挥出最好的状态？摆在褚时健面前的，首先就是原料问题。盘纸、滤棒，怎么才能实现这两样原料的进口？

褚时健在参观国内一些规模大的烟厂时，心里曾冒出一个问题：“同样的体制，他们怎么就比玉溪卷烟厂要发展得好？”机器设备肯定是原因之一，但更重要的原因是国家的扶持。这一点褚时健很明白，从行政的角度讲，各地都希望自己地域上有一个明星企业，一个代表当地工业形象的企业。这个需求更多是政治上的，而不是经济上的。因为有这个需要，在同类企业共同争取某一项优惠政策时，规模稍大的企业自然会得到政策的倾斜，由此造成企业发展越来越大。小的企业得不到扶持，在很多方面天然就短缺了一块，对于各个烟厂则表现为某些国家专卖资源得不到满足，比如盘纸，比如束丝。

所以褚时健贷款买了MK9–5，提高了自身的生产技术，对原料的胃口就变得越来越大，也就是给自己出了极大的难题：政府明显不心疼玉溪卷烟厂这样的后排企业，怎么办？

对于后排企业而言，此时就是谁脑子快、动手快，谁就赢。

褚时健坐在丰田皮卡车上，想到了广东商人。

广东在20世纪80年代绝对是个神奇的地方。在经历了几十年的封闭后，中国的国门首先从广东开始打开。因为有香港的便利，已经做了好几百年生意的广东人极其娴熟地就从北美、欧洲、日本，经由香港找到各种内地紧缺的商品，然后在国内赚取丰厚的利润。在那个年代，大量需要紧俏物资的企业都有过和广东商人打交道的经验。烟厂特别需要高级盘纸、束丝、滤棒等原料，而广东商人手里有丰富的资源。问题在于敢不敢和他们做生意，因为这是一个政策边缘地带，往左可以被视为投机倒把，往右则是自由贸易搞活经济。香烟的两级市场已经发展起来，品质好的香烟在两级市场上的价格差距非常吸引对利润敏感的广东商人。红梅和红塔山作为云南香烟，此时已经发展得较有名气了。

褚时健选择了和广东人做串换。褚时健拿出出厂价，广东商人则用低于国家调拨价的价格把各种高级辅料串换给玉溪卷烟厂。两边相得益彰，皆大欢喜。

褚时健很享受这种做生意的过程，大家都把利益拿捏得刚好，对方足够受益，自己也得利。

有了这些串换，褚时健就已经赢了。在MK9–5卷接机开机短短两个月后，玉溪卷烟厂便已经赚回了包括机器买进、原料采购等项的全部投资4875.7万元。

第二年，也就是1982年，玉溪纪委因为褚时健串换辅料，视之为“投机倒把”，给了他“党内严重警告”处分。褚时健沉默了几天，没做任何申辩。“想想我们赚的钱，这个罪名我扛了。”

玉溪卷烟厂开始大踏步往前了。

单箱卷烟工资奖金含量包干

设备上了，原料有了。褚时健这时就像站在船头等待东风的人，他的脑子里现在只缺少车间里热火朝天的画面了。尤其是得知在新设备和优质原料的配合下生产出来的红梅和红塔山烟在市场上好评越来越多、越来越畅销时，褚时健已经迫不及待要把工厂的生产迅速提到一个全新的高度。

要提高效率，要增加生产量，要充分利用优良设备的作用。在和褚时健沟通了好多次以后，乔发科适时拿出了一份工时调整计划：把以前工厂传统的三班倒改为两班倒，以前一班工人工作8小时，调整后工人一班工作11小时，中间还可留下两小时用于换班休息和检修机器。因为换班频率减少，换班所需时间自然减少，生产率大大提高。



20世纪80年代褚时健在卷烟车间

这个调整非常符合当时褚时健的心态，他需要的就是生产量和生产率，他迫切要把玉溪卷烟厂的红梅和红塔山在全国打出响当当的名声。

新的工作时间迅速被执行，全厂2000多名职工习惯不习惯都必须按照此工时进行。劳动强度的突然提高让一部分工人有点吃不消了，但是，玉溪卷烟厂此时呈现出了一种昂扬向上的生产热情，谁都不好意思说累；况且褚时健厂长除了出差，几乎天天都在车间待着，这是一种比制度还强有力的震慑，也是一种有力的安慰。

如此大的劳动强度让玉溪卷烟厂提前三个月就完成了整年的生产任务。按照国家制度，这意味着余下三个月的生产利润将有很大一部分归玉溪卷烟厂所有。

但是，褚时健忘了，他这种过于纯粹的市场行为冒犯了神圣的劳动管理办法。他的确有点太着急了，向来中国人批判资本家就是用劳动强度大作为最大罪证，这一次，他触碰了阶层底线。

他被告到了云南省委，全国总会会、全国妇联也陆陆续续收到了告状信，痛斥褚时健损害玉溪卷烟厂2000多名职工的合法利益。

因为玉溪地委和云南省委保持了沉默，大概他们看到褚时健一路下来为工

厂做的工作，知道事情绝非褚时健盲目加大劳动强度，有意损害劳动者利益。但是，事情已经闹得不可开交，国务院也知道了此事。

褚时健的确心急做了错事，中国的国企改革毕竟不是资本原始积累，这是一个成型的社会，有着各种约束。企业家管理企业犹如管理一个小社会，面对的不仅仅是经济发展问题，特别是国企。

不过褚时健是幸运的。适逢国家大力推行国企自主权的阶段，尽管中央派一名政治局委员组成了调查班子进驻玉溪卷烟厂，最终调查班子还是让玉溪地方政府自行处理此事。不过，调查班子也向职工们一再强调：厂长承诺会把大家的休息时间在三五年后还给大家。

工时事件，成为褚时健管理生涯中极少受人微词之处。从这件事，能够感受到在80年代初期，国企改革的一线操作者们带着一腔热情，进行各种大胆尝试，有的甚至头撞改革橡皮门，伤痕累累，但也因为此，为以后的改革闯出了一条大道。

褚时健本人经历此次有惊无险的风波，也开始思考作为企业领导者，如何在带领企业发展的同时，恰到好处地照顾到劳动者的利益，如何处理企业和劳动者的关系。显然，不是确保他们高收入就万事大吉了。

在1982年之前，和所有国有企业一样，玉溪卷烟厂的工资制度是1949年以来实行的计时工资加奖励工资。这种工资制度符合新中国成立初期消除阶级差别的政治需要，但它的弊病特别明显：在分配方面实行了平均主义，完全不体现奖勤罚懒，对促进生产毫无益处。这样的分配制度是“大锅饭”形成的最大原因。

在1981年到1982年间，虽然政府已经开始推动国企改革，但是在分配制度上因为涉及太多敏感问题，并没有太多企业去触碰它，因为它上接现行经济体制，下接个人的利益得失，稍不留意就会踏进雷区。

1982年，国家在农村实行了家庭联产承包责任制，将土地“包产到户”，也即分田到户。这是一个颠覆性的政策变革，打破了旧有的高度集中的劳动方式和分配中的平均主义。这项政策对生产的促进几乎是立竿见影的。在率先实行了分田到户的安徽凤阳小岗村，当年一年的粮食总量相当于全队1966年到1970年五年粮食产量的总和。

经济界显然也面临要打破分配中的平均主义。在全国各大烟厂里，湖北的襄樊卷烟厂率先开始实行了计件浮动工资的改革。褚时健马上派了几个人过去考察取经，他已经开始谋划玉溪卷烟厂劳动报酬制度的大改变。

褚时健是一个老资格的共产党人，在他的人生经历里，提报酬、谈收入是一件羞赧的事。共产党人讲的是贡献和觉悟，是个人在后，集体为先。但是，褚时健是一个注重实事求是的人，他多年在基层工作，平均主义带来的弊病是显而易见的。在新平糖厂期间，他就开始尝试按生产量来计算工人的奖金。事实证明，没有所谓自动自觉、牺牲个人的觉悟，人的劳动积极性必然和自身利益挂钩，才有长期持久性。在马斯洛的需求层次理论里，毕竟是生存、安全需求为先，自我实现是最后一个层次。所以必然是个人满足在先，然后才是集体获益。

1981年11月，几乎是以第一个吃螃蟹的姿态和勇气，褚时健在玉溪卷烟厂第二车间开始了他的改革。

他从农村的“包干到户”、“包产到户”得到经验，提出了“单箱卷烟工资含量包干”的分配改革，这项名字复杂的改革方案其实内容简单：工人按完成的工作量领取工资，细化到每一箱烟对应多少工资，且对应到生产车间，然后再分解到机台，最后分解到个人。工资上不封顶，下不保底。一句话：工资、奖金与产量挂钩。

这一次褚时健谨慎从事。在实施此项改革之前，他先取得了玉溪地委和省劳动部门的同意，在内部也征求了领导班子的意见。在上下都一致支持的前提下，褚时健开始试水。

就像当年《光明日报》社论的名字“实践是检验真理的唯一标准”一样，褚时健推出的“单箱卷烟工资含量包干”在1981年12月就立即收获成效。1981年12月，玉溪卷烟厂当月产量达到1140箱，比上一月增加了140箱。不仅数量增加，当质检科的人检查质量时，打出的分甚至比以前还要高。“这才是积极性。”褚时健说。生产了1140箱，意味着这一个月，第二车间的工人将获得1140箱香烟对应的工资数量。

试水第一个月，成功。1982年，褚时健立即在全厂推行此项改革。当真金白银兑现到工人手里时，激起的踊跃效应不言而喻，各个车间之间的竞争自然形成，职工争相上工。早年“上班要人喊，出工不出活”很快转变为“早来晚走，争分夺秒”，全厂日产量由过去的每天不足千箱上升到1700箱，几近翻倍。而每万箱卷烟用工由过去的85人降至65人，质量合格率连续几月保持了100%。

某一日，领导班子开会，褚时健装了一盘子散烟到办公室，让大家吸一吸。副厂长、总工程师们都不知道褚时健想说什么，褚时健呵呵一笑：“没什么，就是拿来我们一起抽几口，品尝胜利果实。”

因为极大调动了工人上班做工的热情，褚时健又把11小时两班倒的工作时

间方案拿了出来。不过这次他不想来硬的，“没有任何意义，自愿是最好的”。他把工作分为8小时工作制和11小时工作制，让工人自由选择，但二者的工资报酬肯定不一样。很有意思的是，几乎没有一个工人愿意上8小时的，全部在11小时这边报了名。褚时健一日在交接班时到车间查看，上一班工人不肯下工，接班的工人急了：你快点你快点，我都来15分钟了，该我的了，该记我的账了。

玉溪卷烟厂焕发生机。因为质量过关，市场上的销售反应越来越好。1982年全年，玉溪卷烟厂上缴利税达到1.824亿元，利润1103万元。这是玉溪卷烟厂从未有过的好成绩。

但是，在中国，凡改革就意味着付出代价。在玉溪卷烟厂蒸蒸日上的同时，同在玉溪的其他企业不满对比后自己的糟糕状况，又一纸状子把褚时健告到玉溪地委，罪名是两样：损害工人利益，增加工人劳动强度；物质刺激工人，奖金派发过高。

玉溪地委又一次表现出了对褚时健的信任和支持，明确表态，只要生产效益好，政府愿意承担风险。

这段时间，担任玉溪地委书记的正是普朝柱。这位老友平时与褚时健很少见面，但对褚时健的每一个改革举动都做出了支持姿态。

第五章

设备之战

各有各的忙

时间进入20世纪80年代中期，褚时健在玉溪卷烟厂的工作状态逐渐步入佳境，他在工厂慢慢将一些业务技术突出的技术员、车间主任放到了重要的生产位置上。在厂里以业务精良著称的李振国成为玉溪卷烟厂的总工程师，乔发科、邱建康、陈志华等公认的能人也在厂里各种重大的技术改造方面承担要务。经过外引设备、内改分配制度，烟厂进入了前所未有的稳步发展期。1983年，玉溪卷烟厂的产量为46万箱，1984年则为53.7万箱；上缴利税方面，1983较前一年增长25.85%，1984年则增长30.46%。尽管还落后于昆明卷烟厂、上海卷烟厂等大规模烟厂，但论增长速度，玉溪卷烟厂已经名列前茅。

褚时健尽管比前几年要显得更忙碌，但他感觉状态却比前几年要好得多，心里有谱气得多。

家里也进入各有各忙的时期。马静芬从工厂组织科调到了绿化科，这是厂里新设的科室，本来褚时健想命名为“服务大队”，但遭到了毛遂自荐调过来的马静芬的反对，她觉得这个名字很不符合“美化环境，维护环境”的科室定位。为什么成立这个科室还有一个小插曲。当时褚时健被地区卫生检查团通知去行署交50元罚款，还要做出检查，原因就是烟厂的环境卫生不达标，所以褚时健决定专门成立一个部门来抓这件他也很头痛的事情。



马静芬与褚映群、褚一斌

马静芬上任为绿化科第一任副科长后，颇为雷厉风行地做了几件事。首先，在工厂普及植物种植及养护知识，培养大家美化环境的意识。其次，彻底拆掉了遍布全厂各个角落的鸡棚和鸭棚。拆除过程很是艰难，有人抱

着下蛋的芦花鸡就是不肯撒手之类的场景频频上演，但马静芬还是拿下了难题，短短几个月，厂区旧貌换新颜。但她的身体却越来越差，所以工余时间，她就忙于钻研各种中药及养生知识。

女儿褚映群已经大学毕业，分配到了玉溪地区财校任教。褚映群很像母亲年轻时候的模样，青春秀丽。下班回家后，她很爱和父亲聊上几句，说说学校和工厂的状况。不过很多时候她都见不到父亲，因为他总在厂里。

褚一斌在玉溪念了中学，很快就是上大学的年龄。他向来不是很爱念书，但他从小就很有自己的想法。关于他的未来，褚时健觉得不能按大人的想法来设计，还得听听小儿子自己的意见。

褚时健的大部分时间都用在了工作上，他还是习惯在清晨5点车间交接班的时候，到车间里去走走看看，没有什么具体事，就是走走。

必须技术改造

有一段时间，褚时健的办公桌上总摆着几盒万宝路烟。那正是外烟在中国攻城略地的几年，20世纪80年代的电视观众都记得那则荡气回肠的万宝路广告："人马纵横，尽情奔放，这里是万宝路的世界。"万宝路让中国的烟民过足了烟瘾，即便它价格偏高，依然非常热销。结伴进入中国的还有555、骆驼、健牌等香烟，所到之处，都以高档烟的形象横扫中国香烟市场。褚时健不时会抽一些外烟，也常拆开几包来看看。他对同事说："烟丝好，技术好。说起来好像不稀奇，但我们就是没做到。"

尽管玉溪卷烟厂那时已经发展势头迅猛，但褚时健还没想到要和洋烟一争高下。毕竟国内还有众多好品牌、热销品在自己面前横亘，玉溪卷烟厂要求得进一步发展，先要向这些国内品牌看齐，然后赶上。在玉溪卷烟厂工作三年，褚时健已经把烟厂扶到马上，如今之势，是不进则退，他必须推动工厂往前发展一大步。

怎么才能继续保持玉溪卷烟厂的发展势头并且得到突破？褚时健心里的第一步棋是：技术改造。

对于技术的迷恋是褚时健的天性，大概这是当年飞驰在米轨上的米其林火车带给他的性格底色。在新平的糖厂期间，他就是靠对设备的技术改造、对工艺的技术改造，实现了产量的增加和质量的提升。他已经在新平尝到过技术改造的甜头，而且英国MK9–5卷接机给玉溪卷烟厂带来的极大效益更加坚定了他在工厂内大量购置先进生产设备的决心。

无论后面的市场要怎么打，先把自己武装起来再说。

1983年，玉溪卷烟厂成立了技术改造办公室，褚时健自己担任主任。他召集了无数次大小会，和技术改造办公室的人员讨论如何改造烟厂的设备和技术。几次会议之后，手下递了一张纸给褚时健，上面写着会议上商量出来的技改方针："全面改造、积极引进、择优选型、配套成龙、消化吸收、务求效益"。褚时健扫了一眼，把纸放在一边："写得不错，就是这些意思。但更重要的是做，而且是马上做。"

技术员们在工厂内掀起技改之风，玉溪卷烟厂90%都是有着几十年历史的老旧机器，要改造起来并不容易。褚时健有一次到车间，看见邱建康趴在地上改图纸。他走过去踢踢邱建康，"你在搞哪样？"旁边工人告诉他，邱建康已经在车间三天三夜没回家了，就为了一台打叶机的改造。

褚时健明白，老机器改造得再完美，能发挥的作用都有限。MK9–5卷接机让他看到了什么叫现代效率。所谓技术改造，其实更多是要技术更新，就是要扔掉旧机器，购买新设备。



褚时健深入车间与员工一起解决设备问题

经过多次会议和沟通，褚时健在玉溪卷烟厂领导班子中形成共识：对全厂设备进行全面升级改造，通过引进国外先进的成套设备，提升玉溪卷烟厂的生产能力和香烟质量，打造一条符合中国香烟市场行情的现代化国际生产线。

但是，实际做起来哪有那么容易。在那个年代，从国外买个东西简直是一项大工程。第一，褚时健要拿到批条，批准玉溪卷烟厂可以买什么设备。第二，要有外汇指标。是的，在20世纪80年代初期，使用外汇要有指标，这个指标由计划委员会给出。第三，要有外汇。玉溪卷烟厂当时还没有出口业务，没有外汇，即便有也要上交，由政府来统一协调发放。总之，要买海外设备不是不可以，而是要求厂领导有三头六臂：做得了政府公关，要得来外汇真金。

当年那台MK9–5的设备就是褚时健花了九牛二虎之力才从云南轻工业厅那里争取来的，如果再去争取，而且这次也许不止261万了，行，还是不行？

在了解了这些困难之后，褚时健并没有急于求成，他在等待合适的机会。在等待的同时，他先争取了一次出国的机会。

褚时健选择出国的地点是欧洲。从购买英国MK9–5型号的卷接机开始，他发现欧洲的卷烟机械制造要明显比其他国家先进，各方面性能要更好。除了英国之外，意大利和德国的设备也都很有名。褚时健挑选了几名工程技术人员，开始了一段欧洲之行。

有一个小插曲是，在确定好出国后，某位上级领导不知是出于何种考虑，突然通知玉溪卷烟厂，让褚时健不要出国了，换其他人。褚时健完全莫名其妙，他的确有时如他的妻子所说，被人敲了头才想起来抬起头：“咦，谁打我？”褚时健气得回家把手里的文件砸到桌面，说：“要不去大家都不要去了！”

最终的结果当然是褚时健如期出发，他后来也懒得再追问到底当时是什么情况不让自己出国。时过境迁之后，他善于选择遗忘。

出国买设备去

于是，褚时健和同事们踏上欧洲大陆。

褚时健的出行有他的特点：一是他不带所谓的行政领导，一同前往的大都是工厂的技术人员和车间主任；二是在欧洲的时间大都是在预约的工厂里待着，并不出去游玩。

在意大利，他们先考察了GD公司制造卷接设备的米兰和博洛尼亚的三家卷烟厂，然后重点看了GD公司设计制造的GDX1软盒、GDX2硬盒包装机组。这两套包装机组的性能远远高于国内的烟盒包装设备。如果能够进口的话，玉溪卷烟厂生产的香烟从包装上就能成为中国第一，因为在国内还

没有哪家有如此先进的设备。

褚时健一行又来到了德国。德国有当时最著名的烟草机械生产企业——豪尼公司。这是褚时健在国内翻阅资料时最想去的一家公司。德国人在工业上的精良，他早有耳闻，他很想现场领略一下。这家公司专门从事烟草机械设备的生产，产品种类包括香烟卷接包装、烟丝加工等。褚时健他们来到这里参观的时候，被制丝设备的先进和高效所吸引。几个人目不转睛地盯着运转的设备，看烘烟丝的设备如何把烟丝烘得卷曲，形状非常漂亮。据豪尼的工作人员介绍，这种机器的产能可以达到一天5吨，并且出成率达到80%以上。通过这套设备加工的烟丝香味更加醇厚，色泽好，烟叶消耗低。

带领他们参观的豪尼公司的接待人员发现这几个人在烘丝机附近不走，就很有礼貌地引导他们赶紧到下一个环节参观。褚时健知道这是豪尼公司的关键技术，是不想让他们了解太多。尽管如此，褚时健和几个专业技术人员经过努力，还是从豪尼公司收集了不少制丝线上的一些关键设备和数据资料，比如打叶机和风力送丝机等的相关数据。



20世纪80年代褚时健率队出国考察

褚时健带着同事们在欧洲马不停蹄地参观、拜访，陶醉其中，那些机器在他眼里比任何山水风景都要美，更让他入迷。作为一个对技术非常热衷的

人，他看见这些精良设备时，仿佛见到久别重逢的老友。

欧洲之行，让褚时健少年时在米轨旁边对远方先进世界的梦，终于实现。

因为都是初次出国，每个人都想着买点家电带回去，所以都省着花钱，尽量不在外面吃饭，一天的参观考察结束就买点面包什么的回酒店。然后他们凑在一起算账，看什么样的机器买回去性价比更高。算账是个精细活儿，每天他们都算到凌晨。外国人都看这群中国人奇怪，他们初来乍到，怎么就不出去逛逛呢？

临回国，褚时健准备再请人安排看几家工厂。同行的同事忍不住问："厂长，我们不出去玩玩吗？"褚时健愣了一下："你们想出去玩啊？"大家异口同声："当然啊！"那个年代，能出个国机会难得，不出门游览一下的确可惜。"你们也不早说，"褚时健说，"放你们三天假，不要走丢就行！"于是大家去看了风景名胜，褚时健说花花草草和房子给他印象倒不是很深，但那些有历史的名画和雕像却深深打动了他："精雕细作！不用心，没有功力做不出来。"

褚时健脑海中勾勒的玉溪卷烟厂的蓝图越来越清晰，他甚至已经想象出了那些成套的先进设备应该安置在什么地方。

签"军令状"

1984年10月，党的十二届三中全会审议通过了《关于经济体制改革的决定》。国有企业改革的步伐进一步深入，从企业领导体制上进行变革，明确企业实行厂长负责制，对国有企业进一步放权。对于有外汇偿还能力的企业，可以通过申请外汇贷款引进国外先进设备。

会后不久，云南省计委和轻工业厅召开了一次会议。会议的主要议题是关于引进国外先进设备改善云南省内国有企业技术落后现状的事项。对于技术改造所需要的外汇可以通过贷款的形式获得。但是能够获得外汇贷款的企业必须经过严格的资格审查，只有具备偿还能力的企业才能够申请。

褚时健接到这次会议的有关文件之后十分兴奋，机不可失，他立即开始着手申请外汇贷款的事情。他先是在玉溪卷烟厂内部召开领导班子会议，商议贷款金额。最终，在会议上确定了1000万美元的贷款金额。

然后，褚时健和总工程师立即赶往昆明参加申请会议。到了之后，他发现很多企业害怕风险，不敢要太多贷款。贵州卷烟厂甚至放弃了自己的额度，昆明卷烟厂也将自己的额度大幅降到800万美元。于是，按照计划划分的一部分贷款就有了剩余的额度。褚时健现场算了一下，总共多出了

1300万美元的额度，他心里已经开始升起一个极其大胆的计划。

中午会议休息时间，褚时健把同去的总工程师李振国拉出会场，走进附近一家小饭馆，说："老李我两个马上算个账，我有个想法。"没笔没纸，褚时健和李振国一人一根筷子，蘸了碗里的米汤就开始在桌上算账：如果追加贷款，玉溪卷烟厂如何还贷……两人把数字写得一桌都是，当米汤汁铺满了大半张桌面时，褚时健和李振国回到会议现场，告诉主持会议的领导：我们追加额度，共申请2300万美元的贷款。

这简直是一个逆天的申请，甚至当时省委的领导都大吃一惊。计委的领导更是有点担心风险太大，迟迟不敢批准他的申请。

褚时健决心已定，他和李振国算过，一台进口设备，日产量高，有效作业能到80%以上。而且最关键的是，进口设备的梗丝膨胀率高，能降低烟叶消耗，仅一年就能节省出价值380万元的原料。这么一个账面，褚时健当然要买。他问李振国："老李，你是不是也觉得我们非买不可？"李振国说："从设备上说当然要买，我现在担心买来以后原料的问题。"褚时健："车到山前必有路，原料的事情我来想办法。我们先把机器买了。"

褚时健于是经常从玉溪到昆明，整天泡在云南省计委，希望能说服领导同意他的申请。他软磨硬泡，但领导不都是好说话的，而且大部分都是不好说话的。褚时健左陈述右争取，那名领导就是不敢批给他，申请就这样被拖了下来。

不甘心的褚时健开始从其他的渠道想办法。当时云南省副省长朱奎一直很支持云南省国有企业的发展和改革，也有在云南大型国有企业担任一把手的工作经历，因此更加理解国有企业领导寻求发展的愿望。

虽然当时朱奎也对褚时健的做法持保留意见，他也觉得褚时健有点太冒进了，但是褚时健认为和他的沟通应该会成为一个突破点。因此，他开始多次寻找机会与朱奎见面。

一次，褚时健得知朱奎要去参加一个会议，于是决定在朱奎参会途中"拦车堵截"。褚时健选择朱奎的必经之路，提前蹲点守候，当朱奎的汽车路过时，他直接拦住汽车，与朱奎对话。褚时健从设备引进之后带来的巨大经济效益和对云南省利税的贡献角度诚恳说了自己的理由。最后，朱奎同意支持他的申请。现在，距离最终的批准只有一步之遥了。

后来，朱奎召开计委的相关人员开了一次会，专门讨论褚时健这批外汇贷款申请事宜。计委的领导坚持自己的意见，这么大额度的贷款如果处理不好，不仅是计委，甚至云南省的重要领导都要承担责任。

在双方僵持之下，朱奎从中间协调，最终达成了一致：如果褚时健能够立下“军令状”的话，那么计委就同意他的申请。褚时健欣然应允，挥笔在一张纸上写下“军令状”：“保证三年还清外汇贷款，利税每年递增1亿元。”

跑了四个月，褚时健终于如愿。

引进一流设备，领先国内同行

当时中国的工业生产和国外相比有很大差距，因此很多国有企业都选择引进一些已经濒临淘汰的国外设备，这样一来可以节约成本，二来也能满足目前国内的需求。在褚时健设备进口的申请上，云南省计委和轻工业厅的领导却发现，他买的都是当时国际一流的设备。设备的确先进，但是价格很高，本来就有限的外汇都被这几套设备占用了。

于是，这些部门又开始了漫长的拖延政策，不批准褚时健的设备购买申请。褚时健认为旧设备只是节省了第一批购买资金，后期的维护、维修费用很高，影响生产进度和产品质量，而且使用的年限很短。从长远来看，购买旧设备并不是一个最优的选择，新设备更加实用。

但是，云南省相关部门的领导并没有被褚时健的分析说服，他们依然坚持自己的想法。这时候，又是朱奎帮了褚时健的大忙。经过多次接触之后，朱奎已经基本了解了褚时健的能力和为人，他愿意将信任转化为一次冒险，让褚时健放手一搏。这一次，他又站在了褚时健这边。

在朱奎的帮助下，褚时健终于拿到了引进设备的合同书。在设备购买合同确定之后，云南省计委和相关部门迅速把全省各个地区和行业的外汇全部集中起来，2300万美元，全数交给玉溪卷烟厂支配使用。设备购买工作正式启动。

褚时健带领着技术人员开始和各国的供应商谈判，结合玉溪卷烟厂的实际情况，确定最需要更新的设备，然后进行性能和价格的对比，最终选择最合适的设备。几个月的对比、谈判下来，玉溪卷烟厂决定选择德国豪尼公司的设备，认真的德国人最终和认真的褚时健握了手。此外，褚时健还从英国、意大利、日本等国引进了45台套卷接、卷包、制丝生产线。





20世纪80年代中期，玉溪卷烟厂引进德国豪尼公司制丝及卷包设备

20世纪80年代中期，玉溪卷烟厂引进计算机系统

当这些设备陆续运到烟厂后，厂家的技术专家随之到了玉溪。玉溪刚刚在1983年撤县建市，平日里难得见到的国际友人一下让玉溪显得更有档次，外国人成了玉溪城中的有趣话题。

从1984年到1986年，所有的进口设备陆陆续续调试完成，开始正常地投产使用。

这是当时国内所有烟厂里最豪华的设备阵容，玉溪卷烟厂一时豪气干云，傲视同侪。

马静芬对褚时健开玩笑：“这下厂里要飞上天了吧？”

第六章
烟叶的故事

有关烟叶的前世今生

2014年的一天，我问褚时健：“烟草的质量和设备的更新这两部分工作，您更重视哪部分？”他不假思索地回答：“烟草。”

烟草本来在中国没有，直到1575年，也就是明朝万历年间才进入中国，福建的漳州、莆田成为最早种植烟草的地方。1900年，烤烟在台湾试种成功，紧接着山东、河南、安徽等地也引进了烤烟。中国大地上的烟草之花越开越多，但最终气候、土壤都符合烤烟生长的云南，成为全国著名的烟草种植地。

把烟种送到云南土地上的，是英美烟草公司。

1902年，英美烟草公司在上海成立浦东烟厂，但是卷烟原料从何而来成了问题。远涉重洋从英美进口成本过高，而中国本土烟叶质量低下口感欠佳。为了能够就地取材，英美烟草公司将烟草的始源地弗吉尼亚的优良烟种引进到中国。1914年，云贵总督唐继尧从英美烟草公司手中接过烟种和相关技术资料后，责成云南实业公司在滇中的通海、新兴（即玉溪）等地试种了72亩，经测定烟叶质量上乘。正当英美烟草公司准备在云南大量种植烟叶时，护国运动爆发。忙于战争的唐继尧无暇顾及烟草之事，引进烟种的事也只能搁置。

这一放，就是十几年。

1939年12月，爱国华侨简琴斋、简铭石兄弟创立的南洋兄弟烟草公司缺乏制烟原料，经过辗转申请，1940年春天，昆明东郊的试验场上播下了美国烟种。

试种成功后，南洋烟草公司又从河南、山东等地引进美国“金元”以及其他品种的烟种。而云南之所以能被誉为“烟草王国”，这种叫作“金元”的优质美国烟种功不可没。玉溪地处北回归线附近，气候温和、光照充足、雨水适量，正是金元生长的乐土。

到1942年，玉溪、晋宁、昆明等地已经开始普遍种植美国烟草。为了推广技术，提高烟草产量和质量，当时的国民政府还拨专款开办烟草种植培训班，同时从河南、山东等地招雇熟练烟农，分派到各个烟草推广区向烟农

传授烟叶烤制技术。在政府的大力扶持下，云南烟草种植业获得大力发展。

新中国成立后，云南的烟草种植业焕发出新的生机。

1962年的一个早晨，云南路南县（即现在的石林）的路美邑村一位烟农在烟地里发现了一株与众不同的“大金元”，硕大瑰丽的花朵让他感到十分惊讶，于是他将这朵烟花送到云南省农科院。专家经研究之后发现这是一朵变异的“大金元”，它还得到一个新名字，“路美邑烟”。在政府的大力推广下，这种烟叶很快开遍了云南大地，烟叶色泽美丽、饱满油润、口感清香。1975年，这种烟叶获得了全国烟叶评选大会的第一名，被尊称为“红花大金元”。借着这株“红花大金元”，云南“烟草王国”的美名传遍全国。

好原料不好得

应该说，云南天然适合种植烟叶，应该有生产香烟的大工厂大企业。当褚时健在烟厂工作几年后，逐渐也有了这样的宏愿。从1984年开始逐渐引进了大量国际水平的先进设备后，褚时健的下一步必然就是为这些设备找到匹配的原料。“一口好锅还要有好食材配，不然炒出来的菜还是不好吃。我听说现在好多人都在买日本电饭锅，米不好它也不管用吧？”许多年后回忆起当年，褚时健这么说。

但那个时候，几乎所有的烟草资源都在国家手里，申请的程序非常复杂，要轻松拿到原料是件很难的事情。褚时健曾经尝试用香烟串换的方式从灵活的广东商人那里换到一些难得的进口原料，但不足一年就被人上告，结果最终受到“党内严重警告处分”，而且被冠上罪名：投机倒把。但褚时健内心是不服的，为生产购买原料，国家帮不了忙，完全自己争取而来，而且价格完全依照国家标准，怎么就投机倒把了呢？在接受处分后不久，他就大胆地向云南省政府申请：认可玉溪卷烟厂的串换行为。他希望政府明白，认可串换，其实是对国家当时的新型经济体制和改革制度的认可，是一种姿态。很快，云南省政府同意了他的申请。同时政府还考虑玉溪卷烟厂从国外购买设备的需求，与烟厂还达成一定共识，凡玉溪卷烟厂外销产生的利润，90%上缴国家，可以余下10%用于购买设备或辅料。

三分设备，七分原料

在更新设备的同时，褚时健考虑到了原料：烟叶的问题。

在研究万宝路、骆驼、555等国际香烟品牌时，他发现最突出的一点就是这些香烟的烟丝明显和国内香烟不一样。“云南是烟草种植大省，种烟草

也有些年头了，怎么我们的烟丝就是比不过人家？”因为烟叶当时要在国家统一调配下购买，厂家在选择烟叶上约束其实很大。“烟厂只能负责搞生产，烟草公司管卖烟叶。这种情况叫烟叶调拨，一切都由国家掌控。”褚时健回忆起当时的情况说。为了“维护消费者利益、保护国家财政收入”而实行的《烟草专卖法》让褚时健失去了购买烟叶的自主权。

怎么才能彻底解决原料的问题呢？“三分设备，七分原料”，制造工业一线的人都明白这个道理。对于有产品品质洁癖的褚时健来说，只有先进设备没有优质原料，只有生产能力没有足够的烟叶，相当于没把事情做完。

有一个人适时出现，他就是左天觉。

中国烟草史上应该记录下这个美籍华人的名字。玉溪卷烟厂在寻找原料的过程中，左天觉有着很大贡献。1941年，左天觉进入南京金陵大学学习，并相继取得学士学位、硕士学位。随后他先后在国民政府中国社会部下属的实验农场以及农业部的烟产改进处工作。1947年，左天觉赴美国留学，后在宾夕法尼亚大学获得农业专业的博士学位，并留在了美国，成为美国农业领域，特别是烟草领域举足轻重的人。他的梦想是发明“安全型烟叶”，即降低烟草中尼古丁等有害物质对人体的伤害。据说周恩来总理知道后，对他的研究很感兴趣。有一年他回国，周总理风趣地问他：“你的‘安全型香烟’研究得怎么样了？我什么时候可以破戒呢？”

因为自己是华人的关系，而且中国烟草种植面积不小，从20世纪70年代末期开始，左天觉每年都会回中国考察。但因为“文革”结束前我们国家并未重视烟草的专业工作，左天觉的许多看法和建议都被忽略，国内烟草专家也认为他不懂中国烟草。“文革”结束后，左天觉回国次数增多，他的看法和建议也越来越受到重视。

1984年，褚时健为他的欧美之行做着筹划时，左天觉再次来到了云南。这一次他还带着一位名叫琼斯的美国人，琼斯出身烟草世家，家里三代都是烟草专业博士。褚时健从省烟草公司得到消息后，以烟厂名义把他们请到了玉溪。

褚时健回忆当时：“他看过我们的状况，就提了三条意见。”

褚时健带着左天觉和琼斯看了几天玉溪地区的烟草种植后，肯定了云南得天独厚的气候条件，昼夜温差大，适合烟叶生长，但是同样存在诸多问题。他们认为当时云南烟叶存在的问题是：第一，烟叶成熟度不够；第二，肥料结构错误且营养不足；第三，种植密度太大，光照不足。

营养不足是因为施肥量不够，云南一亩烟地施肥40公斤，而同样的地美国

施肥在100公斤以上。再加上中国地少，土地没有轮休，本来土壤养分不足，施肥量不够就更加影响烟叶的生长。烟叶所需的氮、钾、磷的最佳比例是1：15：2，但是云南烟民主要使用氮肥，虽然增产，但是并不能提高烟叶质量。

烟叶是喜光作物，没有充足的阳光，烟叶无法进行光合作用，植株生长缓慢纤弱，叶片虽然长得很大，但是很薄。光照不足，营养物质积淀也不足，因此先天发育不良的烟叶无法真正达到成熟期。当时云南的烟叶种植普遍存在过于密集的问题。琼斯介绍说，美国的一亩烟地最多种植1100棵，但是云南却普遍多达2000多棵。在这种情况下，只有个头高的烟叶才能享受到阳光，导致大多数烟叶光照不足，质量欠佳。

左天觉和琼斯一语中的，他们的专业程度令褚时健心悦诚服。褚时健向来欣赏能人强人，左天觉和琼斯就是他认知范围里最受尊重的那一类：行业专家。褚时健自己在农村待过，在糖厂期间也曾操心过甘蔗的生长。但显然，自觉自知的专业性是不可能实现的，专家的价值总会在行内人得到认可。“我就感觉他们讲得非常合理，就像采摘果子，8月采摘和10月采摘味道就是不同。10月成熟了，它就甜。8月糖分不够，果实就很硬。”褚时健说。

褚时健也令左天觉眼前一亮。左天觉每次回到中国期间，各种迎来送往间总是充满了客套话以及流于表面的所谓专业询问。真正愿意在烟草行业里做点事的人在他看来并不多，但认识褚时健改变了他对行业的失望。“褚厂长，我愿意帮助你们。”他诚恳地对褚时健说。

美国之行

1984年，褚时健准备去烟草之乡美国一趟。这是左天觉的安排，他希望褚时健去看看真正先进的烟草种植到底先进在哪里。褚时健也正有此愿望：“为什么他们能生产出5美元一包还受全世界欢迎的万宝路？”

美国不仅是烟草种植大国，也是香烟消耗大国。20世纪90年代初，美国国内消耗卷烟1040万箱，香烟消费总值超过470亿美元，烟草业成为当时美国国民经济的重要组成部分之一。美国的北卡罗来纳州是美国最大烟草种植地区，几乎美国一半烟叶都产自这里。此外密歇根州、弗吉尼亚州、田纳西州等也都种植烟草。

美国东部的弗吉尼亚州是历史悠久的烟草种植地，烤烟就发源于这里。弗吉尼亚州的沿海低地土壤肥沃，气候适宜。早在17世纪，这里种植的烟草就已出口。在此后的50多年里，烟草种植业一直是弗吉尼亚的支柱产业。20世纪90年代后期，弗吉尼亚州的烟草种植面积已经超过30万亩。随着

美国对烟草业的管制、禁烟法的实施，这里的烟草种植面积逐年下降。但是弗吉尼亚州在世界烟草种植业的地位和作用是无可替代的。驰名世界的万宝路香烟的烟丝就产自这里。直到今天，弗吉尼亚州议会大厦的屋顶上仍然用褐色的烟叶图案作为装饰。

弗吉尼亚州是褚时健美国之行的第一站。他在这里了解了美国烟草的选种、栽种、施肥、采摘等流程。褚时健是个爱看书的人，但并不习惯做笔记。不过这次他却像学生上课记笔记一样将每个环节的重点和注意事项认真记录下来。考察中，褚时健发现，这里的烟农在种植期间会定期检测土壤中各种微量元素的含量，根据土壤的具体情况决定需要补充的微量元素，再利用专业的施肥机器对烟叶进行施肥。为了防止连续耕种损害土壤肥沃度，弗吉尼亚州的烟草种植都实行轮栽，烟叶和黑麦草、牧草等轮流种植。而云南的土地虽然肥沃，但是连年不断的耕种让营养成分流失严重，影响了烟叶的成熟度。

褚时健还发现当地所有的烟农都配有烟草种植“秘籍”——一本详细记录烟草种植方式的小册子。“我们以前农科所也搞点这些小册子，但写得不具体，实际操作性不高。后面的工作又不跟进，写了也是白写。”他注意到美国烟农的这本小册子非常详细，具体到种植时烟草间的株距行距、每月根据温度的浇水量、收割时的各种指数等。这让褚时健大开眼界，如获至宝。

之后他们又前往菲利普·莫里斯公司参观。1847年，菲利普·莫里斯先生在英国开了自己经营烟草的小店，1902年，美国纽约的街头有了他的代理店。1919年，菲利普·莫里斯与投资者们迁往美国弗吉尼亚州，与此同时成立了菲利普·莫里斯公司，经过30多年的经营，菲利普·莫里斯公司开始发展壮大。

20世纪60年代，一款名叫“万宝路”的香烟问世，在美国大受欢迎，随后又在全世界走红。到了80年代初期，菲利普·莫里斯已经是世界第一大烟草公司。在菲利普·莫里斯公司参观时，褚时健看到了美国工厂是如何进行规范化运作的，从原料的选择到卷烟的生产等一系列环节都让他大开眼界。尤其是企业对原料和机器以及厂务管理充分的自主权令他颇为羡慕。美国自由的市场经济赋予企业的活力正是我国的国企所缺乏的，也是褚时健关注的重点。

褚时健一路向西，又到了加利福尼亚州，和技术人员一起参观学习美国烟草的加工制作工艺。耐心热情的美国人对他的问题都进行了详细的讲解，同行的专家左天觉也一路陪伴，为他答疑解惑。

在左天觉的陪同下，褚时健在美国几乎考察了一个月。行走路线几乎都在

美国农村，和城市的接触也就是每次从城市边行车而过。他的主要工作就是蹲在烟田边看烟叶的种植，和烟农聊如何种植，或者是在生产一线看流程细节。当时中美关系正是最好时期，中国的经济还未起步，美国人没有任何戒备之心。褚时健和一行人能进到工厂，仔细观看每一个流程。在弗吉尼亚州，他能在烟田边一待一整天，把能想到的问题都提问个遍。

此次美国之行给了褚时健非常震撼的印象，这是他第一次到美国。他以前在脑海里对美国有很多想象，当终于身临其境时，发现和想象中有太多不一样。美国农业的大面积、大规模运作让他非常羡慕，能把资源大量调动起来，对于一个工厂厂长来说简直是极大奖赏，这是褚时健一直想但一直认为不可能实现的梦想。

而且美国农业完全按工业化方法操作，这一点尤其让他感慨。“我终于知道人家农业发达的关键之处了。”中国农业80年代时基本还是传统农耕的方式，土地和从业人员都是以家庭为单位，现代工业的操作根本进不去，观念也很难灌输。这一点发现让褚时健有些小小的兴奋，但也有些惆怅：“我们为什么就不这么做呢？”

他最大的收获则是再次确认了自己的一个观点：卷烟品质的好坏，主要取决于原料的好坏。

烟草基地

从美国回来后，褚时健就开始有建立烟草基地的想法了。对于他来说，生产好烟迫切需要好的烟草，而且，种出一大片好的烟叶，简直是一种享受。在美国大片烟田边，看着上好烟叶的那种愉悦感他一直很难忘。

按照当时实行的《烟草种植法》的规定，卷烟原料由烟草公司调拨，卷烟厂只负责生产卷烟，其他环节无权插手。因此，当他带着从美国取回的“经”，找到云南省管理烟叶种植的烟草公司领导，尝试提出建立烟草种植基地的想法时，立即遭到了拒绝。“老褚，你简直想都不要想，各人碗里一碗饭，都是自己吃自己的。烟厂把烟生产好就行了。”

对于褚时健的烟草基地的想法，玉溪卷烟厂的职工和领导也有些不理解。更多人的想法是，作为工厂，我们有好设备，把烟生产好就可以了。建烟草基地，那是拿钱养活别人。

为了说服大家，他多次召开会议，从经济的角度为大家分析建立烟草基地的好处。道理虽然好懂，但是这个举措是对当时体制的冲击和挑战，原本井水不犯河水的卷烟厂和烟草公司越过这道“红线”之后会发生什么事谁也不敢保证。如果贸然种植，能够培育出来优质烟叶则好，万一培育失败，

所有的付出不就打了水漂吗？即使培育成功，烟草是否还是由烟草公司售卖分配，那玉溪卷烟厂岂不是还要自己花钱购买自己种植的烟叶呢？

褚时健的烟草基地计划陷入了内忧外患。显然，褚时健的想法是在挑战旧体制和旧习惯，这大概是所有改革者面临的最大障碍。不过，褚时健并不是一个特别激进的改革者，在80年代，作为国企领导人，同时还有几十年党龄，他的想法非常切实：发现问题，解决问题。

同一时期，中国的经济体制改革正在发生惊涛骇浪般的变化，不少后来扬名立万的企业都在这几年成立：联想、万科、华为……这些企业的操作模式无一不是突破性和革命性的，它们完全依照市场规律行事，计划经济的影子在它们身上已经退去。所以它们是张扬的、跃进的。褚时健和玉溪卷烟厂不一样，身处一个特殊的行业——烟草行业，在看似安全稳定的现象之下，其实被捆手捆脚。传统国企的领导人，大都不是经营高手，而是协调平衡高手，以平衡各方利益为上，无过即为功。但褚时健恰恰不是这样一个人，他在新平县一个县级糖厂期间就形成了笃定的观念：做企业的天职就是要赢利。

但是，他毕竟是体制内浸润多年的人，是新中国成立前就参加中国共产党的老党员。当自己的想法和现行体制、制度发生冲突时，他内心必然纠结，但他不会反抗，只会等待。

所以，当知道建立烟草基地障碍重重时，他只能暂时把自己的想法放在一边。不过，也正因为有等待的、准备的心理，他能立即抓住机会。

试水

1985年的春天，玉溪市赵桅乡乡长找到褚时健，想向褚时健借款帮助农民发展水浇地种植烟草，钱不多，10万。这是烟厂和农村经常有的相处方式，因为在国家调拨的前提下，烟厂和农户有着买卖关系，偶尔借账并不出奇。但褚时健这一次听出了机会，他闪出大胆一念。

在与领导班子简单沟通，承诺先试一试后，他把乡长叫到自己办公室。“乡长，我不要你还钱，但有个条件。”他说。烟厂同意无偿为烟农提供种植烟草的资金，但是要求烟农必须按照他的方法来种植烟草，并将烟叶交给玉溪卷烟厂。

“褚厂长，这个好事我们肯定做得嘛。”赵桅乡乡长简直狂喜，当即同意褚时健的提议。很快便组织赵桅乡的400多户烟农与玉溪卷烟厂签订了合约。

凭着一大摞合同，褚时健到了玉溪地区通海县。这里的烟草种植不仅历史久，面积也很大，是云南乃至全国的烟草种植集中地。通海县的县长是一名思想比较开放的干部，叫何兆寿。当他听褚时健说由烟厂负责承包下通海县1700多亩烟田，一切资金由玉溪卷烟厂承担，甚至烟农的种种补助也由烟厂承担，只是烟田产出的烟叶要全部交给玉溪卷烟厂时，何兆寿还是惊了一下。这是他完全没有想过的方案，社会主义计划经济什么时候有过一对一的对口买卖？但他很快就接受了，权衡之下，他把握住了一条底线：这个合作对烟农是非常有利的。

褚时健顺利地谈下了5个乡1347户烟农的合作协议。

如此下来，玉溪卷烟厂便有了2400多亩试验田。

50万元的经费毫不含糊就拨了下去，褚时健开始“试水”。

以在美国学习到的烟农种植手册为范本，褚时健请了通海科委和农科所的专家技术员制定了“十条规范”——这个在烟厂一直被称为“十条规范”的条例经过不断丰富，其实不止十条，总共有二十多条，从量地、整地、植株间距到肥料比例、生长期等等，每个环节事无巨细地做出规定。褚时健把“十条规范”给烟草研究所的人看，开玩笑说：“如果我们的烟叶种出来质量赶上美国人的，就发10万元奖金给我们行不行？”烟草研究所的人当了真：“褚厂长，这个规范看起来是可行的。但我们没有10万元那么多奖金哪！”

后来这10万元奖金还是发了下去，不过不是烟草研究所发的，是褚时健从厂里拨出了10万元奖励参与制定“十条规范”的所有专家和技术人员。在那个年代，1万元的财产即成为戴红花上报的“万元户”，10万元无异于巨额财富。

果然，这个“十条规范”甫一推出，立即成为玉溪卷烟厂指导烟农们的金科玉律。

土地大概是这个世界上最能诚心回报诚心的事物。烟厂2418亩烟草试验田很快获得了巨大成功。褚时健的试验田平均亩产373公斤，高于云南全省的平均亩产量——242公斤；烟叶质量优良，中上等烟叶占比例80%，而以前这一比例仅为20%。这些等级的烟叶制成高档香烟后，利润将是以往中下等级烟叶的5倍。

烟草种植的成功为褚时健增添了莫大的信心。有了这个坚实的后盾，他便能放手一搏。接下来他就要考虑如何冲破体制壁垒，让优质烟叶得以“合法”种植。

他的工业化图景开始徐徐打开，“你们要把烟田作为厂里的第一车间”。在一次职工会议上，褚时健说。“第一车间”的说法开始不胫而走。

三合一

“第一车间”的试验显然大获成功，褚时健下一步就是把它推广开来，让第一车间解决玉溪卷烟厂的大部分原料问题。但是，这条路看起来并没有那么容易走，《烟草专卖法》严格规定了烟草必须由国家调拨到各个烟厂。褚时健的做法从规定上来说，是越俎代庖了。而且作为负责烟草种植和采购的烟草公司已经通过各种渠道向褚时健表达了不满：“褚厂长的手伸得太长了。”不过当时褚时健只有2400多亩试验田，对于一个烟厂的原料来说还只是九牛一毛。不过，这毕竟不是“文革”时代了，告状、拆台的事已经越来越少，烟草公司的不满情绪暂时被忽略。

但问题就是问题，不解决就成了症结，会产生后患。褚时健不想把问题僵持在2400多亩试验田上。他既然要搞第一车间，就不能只搞这2000多亩；如果不搞，他关于烟厂的愿景就完全不能实现，而且对他来说，从采购烟叶到生产卷烟到销售，中间涉及许多合同。与烟草公司和专卖局打交道虽然一直没有什么硬伤，但毕竟耗费时间——一份合同总是要经历东盖一颗章西盖一颗章的痛苦经历。

“如果章都在一个抽屉里，问题就好办了。”褚时健有了一个大胆想法：把烟草公司和专卖局合并入烟厂的体系！

这个想法直到今天看来都极其大胆，尽管它能非常有效地解决问题。

“三合一”的想法很能体现褚时健的做事风格：复杂问题简单化，与其整天面对小矛盾，不如一次面对大矛盾。

这当然是一场图谋，不过，是阳谋，是一次很坦率的建议表达。这也是褚时健的性格特征，很多人以各种各样的事情来指责他是一个霸道的人，褚时健在时过境迁之后说：“在做事层面上霸道一点我觉得没有问题，最终是为了集体和国家。但我做人一点不霸道。”从烟草公司和烟草专卖局的角度看，褚时健的胃口之大令他们不敢想象，这直接涉及两个机构的利益！他褚时健想干什么？所以当褚时健把自己“三合一”的想法与两个烟草部门协商时，遭到断然拒绝。

但褚时健决心已下。强人的思路是不做则已，一旦出手必须成功。

他向上级部门伸出求援之手。但他知道，这次申请，和申请外汇、请求同意串换不一样，这是一场博弈，是利益的重新分配，他必须要拿出谈判技

巧。

玉溪卷烟厂有什么？利税。他向省委承诺了高额利税，作为企业，这几乎就是一份承诺书，一份军令状。除此之外，他还要争取同盟，那就是必须说服有关领导，从思想上真正接受他的“三合一”想法。他去找了普朝柱和朱奎，一个是当时的云南省委书记，一个是分管烟草的副省长。

应该说，在褚时健带着玉溪卷烟厂狂飙突进的几年，普朝柱和朱奎起了决定性的作用。普朝柱作为褚时健的老友，行事作风以稳健著称，不轻易对人对事做判断。他和褚时健之间有足够的默契，褚时健的做法，向他稍做解释，普朝柱很快就能判断出事情的利弊。朱奎则个性大胆而且睿智，他和褚时健在思想高度上有难得的一致性。在当时褚时健申请外汇额度购买设备时，两人就打过多次交道，彼此也算有了解。



20世纪80年代与普朝柱在一起

宿命一些讲，这两个人是褚时健的贵人。如果在当时的环境下，换作另外的领导，也许他在烟厂的改革又是另一番情形。只是历史不容回头和假设，发生的就是合理的。

普朝柱和朱奎很快被褚时健说服，同意了他“三合一”的想法。两个领导的想法非常相似：“只要最终是为国家的财政收入着想，企业的形式如何是可以商量的。”

为了说服省领导，朱奎还为褚时健安排了一场汇报会。在会上，显然所有

人都被褚时健说服了，但都迟迟不肯最后表态。这是在触碰铁一般的国家机构设置，如果有后果，谁来承担责任？最后，还是副省长朱奎发话了：

“不发文件，不以文件的形式，而是以会议决议形式确定‘三合一’的通过，且只在玉溪范围内实施。”

这是1986年，大事已定。

合并之术

据说省烟草公司的领导非常反对会议决议，而且他认为云南省政府或省委根本无权对自己指手画脚，因为烟草公司隶属国家烟草专卖局和国家烟草总公司，和云南地方政府亦近亦远。大概后来碍于自己毕竟是在云南地面，会议决议又只限在玉溪使用，烟草公司也就勉勉强强同意了。

但仅仅半年后，省烟草总公司的领导就对褚时健表示了极大欣赏。因为“三合一”下的玉溪烟草行业，完全出乎他意料的波澜不兴，顺利过渡得有点让人不能适应。

其实烟草公司一开始也充斥着各种抱怨。专卖局规模不大，说服工作好做。地区烟草公司人员众多，合并起来后就出现了各种声音，基本上是认为烟草公司就这样被烟厂合并了，心里很不平衡。一些领导心里不踏实，觉得自己坐的车可能没以前好了，以前做正科长的担心合并后自己只能在烟厂的人下面做副科长了……无非就是为个人利益担心。褚时健明白他们的想法，做出了姿态：用车方面，好的车尽量给烟草公司以前的领导用，合并的科室，烟厂的选两个做副职，正职由烟草公司的人担当。最重要的一点是，在奖金和福利发放上，保证在一律公平的前提下，优先考虑烟草公司的人。谁都知道生产效率提高了的烟厂现在的奖金，几乎是外单位的五六倍！

合并后第一个月发工资，褚时健开玩笑说，他们数工资“数了半日”，个个都开心得不得了。

人情练达，这是褚时健进入中年后越发明显的性格特征，但他并不圆滑而是非常真诚，所以与众人交往时大家都觉得很自然。

褚时健从一开始就没打算找抱怨的职工做安慰或劝解的工作，“与其说三天，不如做一件事”，让职工们看看“三合一”的真实状况。

第一车间

蒙古族的通海人赵德才是1988年来到玉溪卷烟厂工作的，他主要负责管理烟叶基地的生产。在此之前，赵德才是通海县的科委主任，与褚时健之间的了解正是在1986年到1988年建立的，当时正是褚时健大规模建设“第一车间”的两年。

1986年种烟季节，褚时健在烟厂就近的玉溪市、荣登全国烤烟生产状元榜的通海县以及与玉溪相邻的江川县三县建立了优质烟叶基地，并且拓出1万亩作为示范田。玉溪卷烟厂还和全玉溪地区8930名烟农签订了合同，按烟厂的规定种植烟草。到1987年，烟厂的烟叶基地已经达到70万亩；90年代以后，又建立了师宗、陆良、泸西、石屏四个县的60万亩“区外”基地。在建立基地的过程中，褚时健经历了不少，他要和这些地方的村镇干部详细交流意见，说服他们成为烟厂的基地。当然，这些谈话里最有效的部分是：“烟厂保证你们的收入会比以前高。如果这些烟叶不挣钱，烟厂补给你们。”

烟田多少、基地大小并不是褚时健最关心的，他的目标是保证玉溪卷烟厂原料的数量和质量，建立最强大的生产大后方。“家中有粮，心里不慌。”在将基地范围划出后，对应的烟农都成了玉溪卷烟厂的“编外职工”。这些特殊的职工享受到玉溪卷烟厂的第一个福利便是：有3000名烤烟技术辅导员来到田间地头，指导他们如何种植质量上乘的烟草。



1988年，与烟厂同事在通海烟草基地

褚时健与各个地方的科委、农业局、农科所合作，在当地挑选了熟悉烤烟种植的农业技术员，在为烟农辅导期间，他们的所有费用和工资都由玉溪卷烟厂承担。

辅导员开始工作之前，玉溪卷烟厂先将他们一部分一部分地集中起来，以烟草种植“十条规范”为中心，系统教给他们科学的烟叶种植方法。

这些烤烟技术辅导员教烟农们如何育苗、施肥、浇水，特别是行距株距上，直接要求每亩只种1300株左右。最初烟农们大都很不理解，明明能种2000株烟叶的地，凭什么要我们只种1300株？

但科学毕竟最能说服人，当农民越来越多接触到“包衣种子”“统一育苗”“营养袋育苗”“地膜种烟”等科技概念时，他们的主动意识已经加强。褚时健要求烟农们拉着绳子丈量栽种间距，烟农们都愉快接受下来。据说1993年有记者采访到通海烟农，说到一亩只能种1300株烟叶的知识，对方很是不屑：“你种这么密，整不着吃的。只能种1100株，烟叶才能好。”

烟农没有算错账，只有将株距行距拉开，烟叶才能长得大，等级才能高。等级带来的价格差异足以让烟农的收入有显著提升。“技术辅导以后，绝大多数烟农种出的烤烟烟叶比以往大了两三倍。”赵德才回忆说。

施肥也是重要环节。以前的烤烟种植在施肥方面很单一，左天觉曾经提醒褚时健，根据云南的泥土成分构成，应该多添加氮、磷、钾这三种肥料。褚时健为使肥料结构完善，不止一次动用工厂并不多的串换外汇，购来国内紧缺的钾肥。

收割季节是工厂和辅导员很紧张忙碌的时间段。在缺乏技术指导的时候，有急于售卖烟叶兑换现金的烟农，在每年8月左右就开始动手收割了，但这个时候的烟叶成色不好，等级不高。在成为玉溪卷烟厂的烟田基地后，有辅导员在身边监督，烟农们被要求必须等到9月、10月才能收割。道理很简单：烟叶必须足够成熟才能有醇厚的香味，成为高等级烟叶的可能性才大得多。“我们养烟叶养到什么时候？必须是花全部掉了，再养十天半个月才能开烤。如果不到这个时间，政府会出面责令各乡镇把烤房全部锁起来不准烤。”赵德才记得很清楚。



褚时健深入“第一车间”——烟田

赵德才任职通海县科委主任时，主要工作就是负责全县的烟草种植技术推广和烟农培训。在此期间，他承担了一个烤烟实验：将过去丁字烟、梅花烟（即行距、株距）改为“一条龙”的种植方式。

“这样采光比较好，烟叶吸收的营养比较充足，所以烟叶的厚薄就比较适中均匀。”赵德才说。

他的这种做法得到了褚时健的认同，于是，褚时健将卷烟厂的烟草种植课题交给了他。在烟草基地建设前期进行试验时，赵德才负责和烟农签订合同，将这种种植方法进行实践和推广。褚时健给了赵德才84万元人民币的预算，他给出的政策是：要求烟农完全按技术指导来种烟，定一个亩产量和亩产值的预期数字，如果达不到预期数字，由烟厂把差价补给农民。

有了这样的托底，农民得以大胆按照烟厂的标准进行烤烟的种植。经历过那个年代的烟厂老职工们都还记得玉溪地区烟草种植呈“独龙烟”阵势的壮观场景。

褚时健对于烟叶种植的最终期望就是实现工业化、现代化。在美国参观期间，他对工业化的“标准化”感慨太多。传统的农业种植大都以“天意”来决定种植的结果，而工业的标准化让所谓的“靠天吃饭”变为靠科学吃饭。这样的思路在后来他的冰糖橙种植中又再次启用。

到1988年，玉溪卷烟厂从烟叶基地收获的上等烟叶已经占到了全部烟叶的四成，中上等烟叶比例已经达到85%，这几乎已经是国际先进水平。赶超自己心目中烟叶种植的旗帜国家美国，褚时健只花了两年时间。

补助烟农

褚时健对于烟田基地的大量投入，使烟厂的原料得到了质量保证。

烟叶的质量和数量得到保证的最直接工作，就是让烟农和烟厂密切配合。褚时健为此想了不少办法，宗旨只有一个，让烟农感受到烟厂是可靠的，可信任的。

褚时健当时面对烟农定了几项政策：1.烟厂提供给烟农的肥料必须平价；2.凡属于烤烟种植过程当中烟田修的道路或者水池水库，一律由烟厂出钱；3.烤房的新建、改建相应给予适当的补贴，生产所需要的物资，薄膜、地膜、营养袋等也均由烟厂出钱。

要想种出优质的烟叶，选种、播种、施肥、加工等各个环节都要认真细致地做好。云南烟叶一直存在成熟度不够的问题，因此就必须早日下种，并延长烟叶生长期。但是，云南的雨季直到5月才来到，因此为了帮助烟农早日下种，玉溪卷烟厂投入资金帮助农村修建引水工程。而云南的烟叶又多种植于山地上，山区道路不通畅，烤烟加工制作所需要的煤炭就需要长途运输，修筑公路也成了当务之急。

早期的生产性补助，褚时健基本都用于兴建水利、修筑公路了，即所谓的水利、公路、科技“三上山”。这让烟农和基层政府都特别感激，这种投入不仅仅对烤烟种植有帮助，对农民的整体农作和生活便利都大有益处。

褚时健知道，除了帮助建设基础设施，还必须让烟农得到切实利益，增加他们的收入、提高生活水平，这样才能激发他们的种植积极性。褚时健不断加大对烟农的补助力度，甚至将卷烟厂的相当一部分利润也拿出来作为补助发放给广大烟农。1986年，褚时健对农民的补助是281万元；到1992年，这个数字已成为3.6亿元；1995年则更是突破10亿元大关。

不仅补助金额大幅增加，补助的项目也从改善生产条件扩大到提高烟草价格。但是烟草由国家统一定价，个人或企业无权干涉，更不能私自调价扰乱市场。为了解决这个问题，褚时健想出了一个价外补助的办法：按照国家定价从烟农手中将烟叶收购之后，在年关又按照烟农卖烟的合同对烟农进行额外补贴。为了鼓励烟农多生产优质烟叶，褚时健对上等烟叶的奖励尤其多。褚时健的补贴多种多样，不仅仅是货币上的补贴，化肥、薄膜等生产资料也在补贴的形式之内。

实际上，那时玉溪卷烟厂并不是很富裕，开始建立“第一车间”的前一年，1985年，玉溪卷烟厂的利润还没有超过5000万元人民币。但褚时健的经济账算得非常精准，这些投入实际上是值得的，当烟叶的产量和质量都大幅提升后，生产出来的优质香烟的利润将大大超过投入。而且，褚时健向来认为把员工的生活搞好，是提高生产力的保证。烟农是“第一车间”的职工、烟厂的“编外职工”，理应提高他们的各种待遇。这大概也是褚时健普世情怀的一种体现，虽然解放初期他已经是一名级别不低的国家干部，但他天生有一种和基层老百姓自然融洽相处的能力。对于烟农，他同样有着这种友好和善意。

对烟农的补贴和扶持，于玉溪卷烟厂的财务来说是一件极其难办的事情。这笔不小的支出到底算成本还是利润？国家财税体制当时不认同这种扶持补贴是成本，但如果作为利润支出，这是国有资产，褚时健就会犯大错。所以，如果不厘清这个问题，褚时健个人和玉溪卷烟厂都极有可能在国家税制上摔一个大跟头。

褚时健直接找到了时任国家财政部部长的刘仲藜。他在北京找了刘仲藜三次，都因为这个或那个原因没有开口。倒是刘仲藜觉察了，他说：“褚厂长，你找了我三次，总是有什么事吧？”褚时健便把玉溪卷烟厂对于烟草优质优价、补贴扶持烟农的事情说了出来，同时也给刘仲藜说了自己的苦恼。国家的政策红线不能碰，但是从企业角度讲，没有优质原材料，就没有好产品，没有好产品就没有好利润，也就没有好税收。他给刘仲藜算了一笔账：1元的烟农补助，将会带来5元的利税回报。所以，如果财政部灵活处理玉溪卷烟厂对于烟叶基地的补助投入，将其计入税前的成本部分，那么烟厂交给国家的税收增长每年都不会少于10亿元人民币。

刘仲藜没有当时回复褚时健，但仅仅几天后，他给了褚时健一份书面文件，同意玉溪卷烟厂将扶持补贴烟农的费用计入税前成本。

又是关键一城，褚时健顺利拿下。

赵德才对当年的事情记得很清楚。20世纪90年代后，他到陆良、师宗、泸西、石屏开发管理67万亩的烟田。一次褚时健和他一起到陆良基地处理浇地的问题，因为抽水设备不够，烟田缺乏浇灌，厂里必须马上处理这件事。褚时健和赵德才在烟田里看了一天后，回到住处后褚时健对他说：“我给你9000万元，你把陆良烟田的浇水问题解决了。”赵德才惊呆了：“9000万元！褚大爹！你今天一表态就是9000万元，把这几个基地跑完，你要表出去多少钱？”褚时健埋头吃饭，说：“不要紧，我心里有数。”

外购烟叶

“第一车间”的大面积开拓，保证了玉溪卷烟厂90%的原料供应，还有10%的烟叶原料缺口。烟厂采取的方法是去云南烟叶产量较大、质量较好的地区购买，而且一定要买上好的烟叶。

负责采购的部门负责人吴仕祥原本供职于玉溪地区烟草公司，“三合一”后到烟厂工作，主要负责烟叶采购和质量把关。为了采购到上好烟叶，他经常到滇西一带，有时甚至到了中缅边境进行采购。有一次，吴仕祥到大理巍山，发现一批烟叶非常好。以他专业的眼光，这批烟叶简直超过了国家标准，属于特级烟叶，但价格却非常贵，要130元钱一担。吴仕祥有点犯难，因为烟厂的政策是采购烟叶时除了国家规定的价格以外，每担烟在100元以内采购人员才可以签合同。但烟叶实在太好了，吴仕祥很是不舍得。

20世纪80年代末期，通信很不方便，吴仕祥通过长途电话好几次都找不到褚时健。他心一横自己决定做一回主。“大不了老子不干了！换个单位上班去，反正是厂长自己要求必须买好东西的。”



2014年9月，本书作者走访玉溪卷烟厂老员工赵德才、吴仕祥

几天后，吴仕祥回到玉溪，硬着头皮去见褚时健。不等黑着脸的厂长开口，吴仕祥就说：“我知道我超支了，而且先斩后奏，对不起。但是你应该表扬我。”他掏出纸笔给褚时健算了一笔账，从各级烟叶每担的淘汰率开始算起，最后总结出来，一担上好的烟叶虽然进价高，但带来的香烟成

品的利润则更高。“我算了一下，以这种烟叶的成色，实际上我每担还帮厂里省了60元。”吴仕祥最后说。

此刻，已经变笑脸的褚时健乐呵呵地在他的肩上大力拍了一下：“对了嘛！工作就要这么干！”

买贵一点的烟叶的确是褚时健的要求，而且是硬性要求。“胆子莫要那么小，要专门盯着他们的一级烟叶买。”褚时健的意思是，二级、三级的烟叶都不准买。他的计算是这样的，从一级烟里挑出不好的，几乎还能够上二级、三级的水平，照样还能在价格低的香烟里用，从二级、三级烟叶里挑出来的品相差的，基本上就不能用了。二级、三级烟叶看似价格便宜，其实浪费更大。所以他非常舍得给预算。

褚时健对于好烟叶有一种迷恋。吴仕祥在“第一车间”建立的头几年，每年都会跟着褚时健下乡一段时间。一次经过玉溪西城的北门外，褚时健看见路边有一片烟田，立即叫停车，叫上吴仕祥一起下去看。因为那片烟田长得实在喜人，褚时健喜欢得不得了，就此把那片烟田给记住了。等从几个县上检查完烟田回玉溪，褚时健在那片烟田附近，又叫司机停下来，再看一次。吴仕祥以为他看两次也就不看了，谁知褚时健从此后每个星期都找两三次时间去看一下那片烟田。一个多月后，褚时健问吴仕祥：“那片烟田你去看过没有？”吴仕祥只能老实回答：“没有。”褚时健倒也没怪他，只说：“我去了好多次了，和那些农民聊了不少东西出来。”原来他是去跟踪观察烟叶的成熟过程，他有些得意：“美国人说得对，烟叶和人一样，足够成熟了就该长老年斑了。细胞就开始破裂了，你要去摸，还有点硌手，但弹性还是有。”

吴仕祥说：“厂长，我给你一个‘服’字。”

当时国内公认的评判标准是，烟叶要金黄、平滑，像绸缎。长斑点被认为是有问题的烟叶，褚时健在田边蹲守了一个月，自己有了判断。

从外面收购回来的烟叶在质量检查方面比以往更加严格。在“三合一”以前，玉溪卷烟厂对于烟叶没有挑选余地，质量检查这一关形同虚设，仅仅抽检一下也就过去了。在烟草公司、烟厂、专卖局合并后，利用烟草公司向来有质检这一岗位设置的优势，褚时健设置了31个质检人员，对收购来的烟叶进行全检验，也就是进入烟厂的每一车烟草都要经过仔细检验。初检不合格的要进行复检，复检再不合格就要处理。吴仕祥说，“三合一”以后烟草公司的人干起工作来负责任了很多，因为是给自己干活儿。

收购烟叶不是一件容易的事，因为当年的国家政策是烟叶宏观调控，去外地采购烟叶必须要和当地烟草公司达成协议。而且因为烟叶资源不丰富，

普遍种植标准不高，只能降低收购标准。正因为此，褚时健更加注重“第一车间”的建设。“田里没有，厂里就没有。”这是褚时健那时经常对一帮管理烟叶生产的职工说的话。

终得回报

因为烟叶有一个三年的自然醇化过程。褚时健从1985年就开始试行的烟叶基地“第一车间”到了1987年、1988年，一下子爆发了巨大能量。玉溪卷烟厂的烟叶质量、数量储存令同行大吃一惊。1987年，玉溪卷烟厂凭借营业额、利润额、利税等硬指标，首次成为行业第一，久负盛名的上海卷烟厂在不知不觉中被玉溪卷烟厂甩到了后面。到1989年，玉溪卷烟厂的产量突破了百万大关，达到113万箱。有一个数字比例能说明玉溪卷烟厂当年由“第一车间”带来的规模效应：120多万亩烟叶基地，年产烤烟350万担，80%为中上等级优质烟叶。玉溪卷烟厂从其中挑选200万担制作烤烟，优中择优，再辅以世界一流的设备、有效的生产劳动管理制度，玉溪卷烟厂的产品很难不受人欢迎。

事实上，到了1988年，红梅、阿诗玛、红塔山已经成为全国畅销的名烟。特别是价位较高的红塔山，被人说，它让中国人抽烟的姿势也优雅起来。

1988年，全国13种包括阿诗玛、红塔山、中华、云烟等名烟的价格放开。经过1989年一年的市场涤荡，一些名烟开始滞销，紧接着在北京、上海等大城市刮起了降价风。褚时健选择了纹丝不动，他一再对玉溪卷烟厂有点着急的中高层管理干部们说：“你们不要看别人，看自己。我们的产品是上升期，质量过得了关，不愁卖，玉溪卷烟厂还是卖方市场！”



20世纪八九十年代高速发展的玉溪卷烟厂

褚时健的自信来源于对玉溪卷烟厂产品质量的自信，而他把产品质量的最大的功劳归功于：原料。一位领导到玉溪卷烟厂参观，对褚时健说：“老褚你可不要保守，要帮助兄弟厂搞得和玉溪卷烟厂一样好。”褚时健笑了：“领导，我们帮不了大忙，许多兄弟厂设备、技术和管理比我们还强，他们输在原料上啊！上原料至少需要5年时间，每年都要投入上亿资金。这个忙怎么帮？”

贵州的一位副省长来到玉溪卷烟厂，也说：“褚厂长，我们贵州的卷烟产业也在振兴，我们很快就可以赶上你们了！”褚时健“嘿嘿”笑了一下，告诉副省长：“省长，你们确实赶不上。”副省长大概没见过这么直截了当的企业家，很诧异地问：“为什么？”褚时健说到科技就很兴奋：“贵州日照时间没有云南长，昼夜温差也没有云南大。光照和温差是优质烟叶生长的必要条件。你看贵州，虽然天晴却多雾，从早上起雾一直到下午三四点才见太阳，两个小时不到雾又起来了。你的烟叶肯定品质跟不上云南。”副省长听了有些沮丧：“那有没有什么解决办法呢？”褚时健开玩笑说：“除非有个人造太阳。”

如果要让褚时健排一下他在烟厂期间做过的工作，“第一车间”肯定在前三之列。这种生产基地的建立，不仅让企业有了很好的利润，让国家收到了比以往多得多的利税，也让烟农们获得了比以往多出二三十倍的收入，万

元户层出不穷。在褚时健看来，让几方都满意，这件事就算成功了。

烟叶标准

有个小小的遗憾是，对于烟叶的检测，玉溪卷烟厂与国家烟草总公司的检测有着不同的理论。仅仅从外观上讲，玉溪卷烟厂是美国的体系，认为颜色深、有斑点的烟叶是上乘烟叶，而国家的评判标准则是颜色金黄亮泽为上乘。尽管玉溪卷烟厂因为褚时健有了“三合一”的创意组织结构，国家烟草总局态度上坚决要求它改掉评判标准，但行动上睁一只眼闭一只眼。表面上看两边相安无事，各行其道，实际上褚时健知道玉溪卷烟厂如果真的有做行业标杆的决心，就应该带头把这个行业标准改过来。他的自信心来自玉溪卷烟厂的产品在市场上的受欢迎程度：“无论什么标准，唯一有价值、有意义的标准应该是消费者的钱包。我们的红塔山、阿诗玛都非常受欢迎，这就是标准。”



20世纪90年代美国烟草专家与褚时健在烟草车间

最终还是专家说了话。我国著名的烟草研究科学家、后来成为中国工程院院士的郑州烟草研究院院长朱尊权出面邀请美国烟草专家琼斯和华裔科学家左天觉来做鉴定，一锤定音。据说琼斯打开玉溪卷烟厂醇化烟叶的仓库

门时，惊呼：“太香了！”经过各种严格检测，琼斯和左天觉以专家身份向国家烟草公司肯定：玉溪卷烟厂的烟叶已经是国际级水平了。

1987年，玉溪卷烟厂向国家上缴的利税为7.63亿元，较上一年增长49.7%；1988年，上缴利税11.9亿元；到1989年，这个数字成了20.3亿元。褚时健的“第一车间”到这时几乎已经可以打满分了。

褚时健自述
我的1986

我1979年进烟厂，最开始两三年都是抓整顿性的工作。以前工厂不在生产的正道上发展，要把它扭过来。到1982年就开始见成效了，发展速度上来了。然后，我们又花几年时间集中精力做了技术设备的改造，工厂的硬件也基本具备了。但增长速度明显加快，是1986年以后。

1986年，玉溪卷烟厂在烟叶种植生产上下了大力气。

我们搞香烟生产为什么比别人上得快，最关键的问题就是我们把烟叶的品质搞好了。国内很多工厂都把力气花在买好机器上，想借此做出好烟。但我的看法是，设备是一方面，更重要的是原料品质。所以我们首先搞原料，自己建烟叶生产基地，几十万亩。自己控制的基地，原料质量就非常好，卷出的烟就好。其他地方的烟销售困难，我们的烟不够卖，排队还要几个月。

照我说，中国的卷烟品质要赶上西方人，首先就要在原料上赶上他。

这一点，是西方人教会了我。

1984年，我带着厂里的技术人员到美国去，到北卡罗来纳和弗吉尼亚两个烟草种植比较强的州，足足待了一个月。几乎每天我都往烟田跑，蹲在地边研究烟叶的种植。回来后，根据他们的经验，我们搞了个“十条规范”。照着这十条规范种烟叶，第一年，也就是1985年，在我们玉溪的赵栀乡就试验出效果了。

1986年，我们的“第一车间”的想法就开始大面积推广了，玉溪地区就搞了70万亩的烟叶种植基地，后来在红河和曲靖又建立了几十万亩的基地。从制度上来说，“第一车间”冲破了计划经济的调拨制度，70万亩的烟叶产品全部归企业用，国家不来调拨。

这个争取还是很难的，历来烟草都是由国家按计划调拨到厂里，厂里的生

产计划就受制于烟草调拨的数量，质量上自己也控制不了，我怎么想这个安排也不科学。要把卷烟的质量提上去，烟草种植生产的环节我们就得自己说了算。所以我们向省里争取“三合一”的体制，把烟草公司、烟厂、烟草专卖局合并到一处，三颗章放在一个抽屉里，该盖哪颗盖哪颗。

这一下我受的非议就多了，都说我太贪权，管得太宽，手伸到别人家的饭碗里去了。说什么的都有，感觉我太霸道。我当时没想那么多，只是想着如何把卷烟质量搞上去，不然我这个厂长当得没有价值。我只听话不做事，你们倒是看得惯，我自己看不惯，所以一而再、再而三向省里申请。当时云南省委书记是普朝柱，我两个很早就认识。他对我这个人虽然了解，但是具体到要把三家合并这件事上，他还是不敢轻易下决定。最开始他劝我：“再谨慎一点，你这个步子是不是快了点？合并不是一件容易的事情，你要考虑其他两家的利益和感受。”老普这个人历来比我考虑问题要周到，我天生是做企业的人，思维直接，想到就做，而且基本上是边考虑边做，普朝柱就考虑细致得多。还有一个负责这件事的领导是分管烟草行业的副省长朱奎。说起来朱奎也是帮了烟厂不少忙，这个人很开明，脑子也灵活。我当时说服他和普朝柱的主要一点就是：你们让我搞，我保证让企业多缴税，一定把国有资产管理好。而且我给他们算了一笔账，如果烟草生产自己控制，建立自己的多少亩基地的话，每年能多生产多少箱烟，能多创多少利税。一样一样，我都用数字跟他们估计好。

当领导的，只要有开放的心态，见识也有，还是很好打交道的。普朝柱和朱奎就是这样。本来他们对烟草发展的预估没有那么快，觉得我步子迈得大了点，但只要我说得出道理，他们都还是能接受的。后来我们一件事一件事都做对了，普朝柱和下面人还打招呼：“以后玉溪卷烟厂的项目，大家尽量采取配合的态度，不要为难他们。”我是从心底感激老普和朱奎。

“三合一”以后，烟叶的质量提高了很多，玉溪卷烟厂生产的香烟因为原料好，产品质量也就好，在市场上越来越受欢迎。这个就是硬指标了，如果有人指责我们的“三合一”不对，为什么我的烟生产多少卖多少？全国那个时候有3亿人在抽玉溪卷烟厂的烟，这个数字不是开玩笑的。别人家的烟销售还困难，我们的排着队还难买到。无论你做到哪一行，产品质量都是第一位的。产品质量不过硬，单靠宣传或者什么优惠，人家上一回当，第二回、第三回，肯定不上了。

我们的红塔山香烟从1986年开始，几乎每年涨一块钱。这还是我们控制了的，把这个涨幅控制在一块左右，不然纯粹按市场需求，会涨价更多。我是考虑企业生产产品是要给消费者消费的，他们如果在价格上承受不了，买了一回也不买第二回了。我们不这么干。而且我向来主张利益大家共同享有，所以把卷烟的利益分配留一大块给省烟草公司，它卖我们的烟赚得多，自然向我们拿的货就多。大家赚钱才能越赚越多。

红塔山香烟1986年左右卖四五块一包，四五年后，就卖到10块、12块了，基本上每年就是一块上下来提价。

不过可惜后来红塔山香烟卖得不如以前了。玉溪烟卖400块一条的时候，最受欢迎的红塔山也就120块钱一条。以当时昆明的物价来说，一碗好的米线1块2一碗，一条烟就是100碗米线的钱。到现在，2015年了，昆明米线大概6块一碗了，但红塔山的价格还是10块一包，不升反降了。

烟叶的质量决定了卷烟的质量，所以我在烟厂那些年，最让我有成就感的事情大概就是“第一车间”的建设了。

争取到“三合一”，能够直接控制烟叶的种植和质量后，在资金上我们投入了很多。在玉溪地区，烟厂培养了3000名烤烟技术辅导员，根据从美国学来的“十条规范”，让辅导员们下到每户烟农的地里，手把手辅导。一个村子四五十户烟农，我们分配两三个辅导员蹲点。株距多少，行距多少，栽种、收割时间的控制，肥料的总量，肥料的结构……每一样我们都用数据控制好，彻底把传统的栽种过密、肥料结构单一、过早收割的问题给解决掉。

这些辅导员的开销和工资都由烟厂负责，这不是笔小数目，但带来的回报却是巨大的。

当年玉溪卷烟厂关于烟叶种植的一些标准，后来在全国都通行了。但我这几年抽一些烟，还是觉得口感没有掌握好，主要还是烟叶的问题。一抽就知道烟叶的生长时间不够，收割急了点。农作物这个东西，最能反映人的做事风格，你尊重它的生长规律，按规律办事，认真对待，一定会有好回报。现在很多卷烟生产部门都没意识到这一点，但1986年的时候，玉溪卷烟厂就做到了。

我们抓烟叶的生产，有人劝我不要搞那么多事来累，说烟叶嘛，是农业部该管的事情，你拿着国家分配的烟叶，把计划的那点卷烟生产量搞出来就行了。我还真是没想那么多，我搞生产肯定就要搞好，要生产出好产品。没有好烟叶就没有好产品，所以我还是得管烟叶的事情。到今天，中国的卷烟质量在很大程度上可以说赶上了西方人，我们进口原料也用得很少了，我们当时努力的价值也体现出来了。

老是有人问我：“你做事的原动力在哪里？”特别是在玉溪卷烟厂期间，大家都在吃“大锅饭”，都在混日子、明哲保身的时候，我们做了很多事情，不断去和领导商量，总是在违背他们的意思，于我个人来说，其实只有麻烦，没有什么所谓的好处。像我们搞这个“第一车间”，1986年的时候争取“三合一”的政策，对我个人来说能有什么利益？做来做去都是为国有资

产。但是我这个人就是性格使然，很少考虑个人得失，别人不敢干的事情，偏偏我就有这个热情。我记得“文革”期间邓小平和江青到大寨去视察，两个人都有一份讲话，邓小平那份讲话资料我放在抽屉里好久，时不时就拿出来看看，他真是说到了我心里去。做事就是要苦干、实干，用人就是要用好人、能人。我们是有条件做事心里就高兴。后来国务院发了关于扩大企业自主权的14条规定，我干得更热闹了。说来说去，我的个人价值在哪里，就是要不断做事才能体现，空话套话我是最不喜欢了，牛皮吹破了事情做不成，有什么用？

1986年，国务院下发了《关于深化企业改革增强企业活力的若干规定》，提出要推行各种形式的经营承包责任制，给经营者充分的经营自主权。对我们做企业的人来说，这是个福音。虽然烟草行业比较特殊，和其他行业不可能完全同步，但是毕竟中央政策表了态，我们的生存环境还是宽松了很多。比如在烟农补助的问题上，因为一直没搞清楚给烟农的补助属于生产成本还是利润支出，这一块补助一直不敢放开了做。但烟农对于烟叶质量是决定性的因素，必须把他们安抚好，让他们有足够的生产资料和过得去的生活条件。我因为这件事到北京找了领导三次，还好，领导很理解，很快帮我们把问题解决了，同意把烟农的补助归入税前成本。这个政策帮了大忙，让我们得以放手协调对烟农的各种福利政策。1986年当年，我们对烟农的补助就达到了280多万元，后来逐年都是好几倍好几倍地增长。不是我多有说服能力，要感谢领导确实有理解工业发展的能力和心胸，也得益于当时政策的宽松。

如果回忆烟厂的17年，1986年肯定是个重要的年份。那一年我们真正抓住了卷烟发展的重点：原料生产。做事抓重点，不然你做得多费力也白做。一根香烟最重要的是什么，肯定是烟丝的质量。你手里有这个市场上最好的烟丝，不愁没人买你的烟。而且我们把工业的思路放到了农业上，把传统的种烟叶的农民当作工人一样对待，有标准、有要求，也有合理的补助。烟农对我们玉溪卷烟厂有归属感，自然能和我们想到一处。

我以前有两张照片，珍贵得不得了，可惜这几年找不到了。是两张烟叶的照片，那种成色、颜色、成熟度的烟叶我是再也没看到过了。有一年通海的烟田里种出了这种烟叶，我叫人拍了照片，可惜了，现在照片也没有了，那么好的烟叶可能也没种出来过。

1986年我们把烟叶种植的基础打好了，1987年、1988年之后，烟厂就开始飞速发展，短短几年就把同行甩出去好远。我们花了六七年的时间夯实各种基础，观念有了，设备有了，原料有了，人有了，玉溪卷烟厂没有不发展的理由。

第七章

内部管理大小事

生产必须计划

玉溪卷烟厂发展到1989年，产量已经超过100万箱，利税超过20亿，无可争议地成为行业老大。这时，很多人觉得褚时健已经功德圆满，完全可以在1987年60岁的时候荣耀隐退了。他按正常程序打了退休报告，但上级部门延迟了他的退休年龄，他就一直在厂长这个“火线”位置上坐着。从内心来讲，他的确觉得还有很多事情没有做，玉溪卷烟厂刚刚跃上巅峰，他希望烟厂的这个领先位置能保持得久一些。那种心情大概像一个辛苦耕作的农夫，忙了一季，刚看到农作物开花，正准备结果时自己却要离开一样。当时有媒体问他，怎么把玉溪卷烟厂领导得如此成功？他似乎忙得没有总结过自己这10年来的急行军，只说：“一直闷头在干工作，没想过那么多。”1990年媒体又问退休的事情，褚时健说：“人生六十才开始。”

因为设备和原料两条腿同时走路，玉溪卷烟厂到1989年已经成为行业的翘楚企业。这时，无论生产规模和生产能力还是原料的储备，玉溪卷烟厂都达到了一个高度。褚时健可以把大部分精力放到生产及内部管理上了。

在烟草行业，每年都由国家烟草总局审批下达生产计划。也就是说，各个企业不能自行决定这一年的生产总量，而应该按照国家总体协调后下达的生产任务指标来开展生产。常规情况下，国家会按照上一年企业的发展状况和市场现状来分配生产任务。对于褚时健来说，这个生产计划不仅决定了当年玉溪卷烟厂的生产规模和生产总值，还决定了他要如何去订“第一车间”的种植计划。因为烟叶有一个三年醇化的周期，所以玉溪卷烟厂的烤烟种植计划必须提前两到三年来做。这个连环需求最考验的就是褚时健。一方面，他要让“第一车间”一直优化循环运转，在产量上要保质保量；另一方面，他又要到国家烟草总局申请与烟叶产量差不多匹配的生产计划。此外，他还要考虑到生产出来后的销售。1989年，褚时健到云南省计经委和国家计经委多要到了20万箱的生产指标，这是因为一家知名的卷烟厂当年没有完成既定的生产任务。玉溪卷烟厂拿到这个生产指标，一方面弥补了当年的全国计划，另一方面也扩大了自己的生产规模和生产总量。



20世纪八九十年代的玉溪卷烟厂

能够申请到这种额外的生产指标，当然褚时健的说服能力要起很大作用，更主要的原因则在于烟厂自身的生产能力和市场能力，要能生产出来，也能销得出去。所以，在拥有了固定的生产设备和充足的原料之后，褚时健有必要让工厂内部管理也强大起来，三方面配合，整个生产体系才能朝良性的方向像雪球一样滚动前进。如果没有齐头并进的局面，缺少任何一方的力量，玉溪卷烟厂都有可能老大地位不保。

制度是最大的保障

对于企业强人向来有一种说法，就是个人能力太强，企业的管理便弱化了。强人的个人威权可以淡化管理和制度，也能使企业良性运转。对于褚时健，也有这种说法。很多人认为，玉溪卷烟厂的光辉岁月完全来自褚时健的个人业务能力和当时中国经济极速发展的需要，工厂在管理方面实际上没有特别突出之处。

现代企业实际上是摈弃强人的，制度才是保证企业发展的最好武器。

1989年前后，玉溪卷烟厂实现了第一步的辉煌，成为全国行业第一后，是如何夯实企业的根基的？

实际上，褚时健的方法正是内部管理，且还是从工人的收入入手。

早在1982年，褚时健就在玉溪卷烟厂实行了“单箱卷烟工资含量包干”的分配制度，这项旨在打破计划经济时代的“计时工资”“大锅饭”的改革在几年间充分调动了玉溪卷烟厂工人的生产积极性。但是，当时工厂处于传统的单机操作阶段，类似传统“计件工资”制度，后来随着大型先进设备的引进，单机设备逐渐被淘汰，这项分配制度没有办法再实行下去了。

不过，褚时健对于分配制度的根本原则没有变，那就是工资要和产量挂钩，和质量挂钩，两头都要兼顾。

生产流水线上是没有办法计件的。显然，这个分配制度并不好定。

褚时健和各个车间主任商量了很久，最后的办法是：定员定额。所谓定员定额，是指企业在生产经营过程中，对人力、物力、财力进行分析计算，制定出来的生产标准。也就是要以尽量少的劳动消耗和物资消耗，生产出更多产品。

核定标准是一件非常麻烦的事情。负责这件事的是后来成为烟厂总经济师的张鹏辉。当时任劳资科长的张鹏辉向来认真执着，他在核定定员定额标准时，发生过不少让大家莞尔的事情。在制丝车间有一个工序，需要通过电梯把烟丝从楼底送到楼上，张鹏辉把这个岗位定为两个人。工人们不干，说从来都是四个人的岗位，两个人干不下来。张鹏辉坚持按两人岗位定员，工人们急了，说：“你们坐办公室的哪里知道我们，我们可是干硬活儿的！”张鹏辉也急了，去扯工人围裙，“你把围裙给我，明天我就去替你。我只要两个人，我干三天给你看，你们看我干得干不得！”第二天张鹏辉果然准时在上班时间出现在车间，他围上围裙，叫上另一个工人就开干，而且他果然就干到下班才走。第一天工人们当笑话看，第二天，张鹏辉又去了，照样干了一天。第三天，工人们不敢再站在旁边看了，上前去扒拉张鹏辉的围裙：“算了算了，张科，你一个斯文人，平时清闲惯了都干得下去，我们不好说了，两个就两个！”

定额就更难了，特别是消耗定额，比如烟叶的消耗。烟叶属于易破碎品，破碎了多少，算哪个环节消耗的，边界很模糊，基本上最初是把总的消耗分到每个岗位上。张鹏辉递了好几次报告给褚时健都被打回了：“老张，你这个不行，你还是要亲自到岗位上算。要按你现在这么算，你的奖金被人都拿走了，消耗还在慢慢增加。”张鹏辉就一次一次往车间跑，最后在每个环节都设上自动秤，把消耗记下来，一个环节一个环节地算消耗定额。张鹏辉去了四五次，褚时健终于批了报告。

几十年后褚时健还记得张鹏辉当年的辛苦：“没有他们这批人，定员定额的标准制定不出来。”

定员定额的成效非常明显，因为责任到位，工人的积极性得到空前提高，生产效率也直线上升。厂里差点扔掉的老机器居然也在定员定额的前提下生产效率提高了50%。1987年这一年的数据显示，玉溪卷烟厂在卷烟生产总量、优质品比例、工业总产值、人均利税、单项利润、卷烟工人实物劳动生产率、最低平均单箱耗叶、全员产值劳动生产率八项指标上，全部创下全国第一的好成绩。

“厂区有条八九米宽的马路，临到要上班前15分钟，工人们急匆匆地去上班，能把马路都挤满。”褚时健记得很清楚。

节约也是生产力

纯粹的定员定额因为追求生产率，消耗难免会增加，对于成本意识超强的褚时健来说，这是一件特别难以忍受的事情。因此定员定额的范围中增加了一项：消耗定额。消耗定额带来的好处就是工人的节约意识大大加强了。褚时健配合消耗定额设置了一项“节约奖”，规定每箱烟的消耗最高值为60公斤，消耗越少奖金越多。褚时健向国家申请了一项政策，属于工厂真正节约下来的效益，85%上缴给国家，余下15%奖励职工。如此，玉溪卷烟厂单箱卷烟需要消耗的烟叶，从最初的平均50多公斤，慢慢下降为1989年的47公斤，最后到了38公斤。这个完全靠真实数据说话的奖金，让职工们很服气。

“成本低，质量好”，这是玉溪卷烟厂在加强内部管理时，褚时健对烟厂生产的不无得意的评价。

有奖就有罚。玉溪卷烟厂车间里到处都有自动秤，如果在某一个秤上是一个数，而到了下一环节的秤上，数字却有变化，这时奖惩制度就启动了，烟支轻了一克说明原料节约了一克，工厂必须奖励，反之则要惩罚。不过褚时健很仁慈，他对于奖惩是这样看的：如果你惩罚了一个员工10元钱，那么就应该找另一个理由奖励他30元。

许多工人仅仅因为节约奖，一个月就增加了四五百元的收入。在80年代末、90年代初，这个数字几乎是一个刚刚毕业的大学生三四个月的工资。

高额奖励的背后是工厂的高效率和高利润。褚时健的一系列内部管理措施在先进设备和优良原料的保证下，激发了玉溪卷烟厂一轮又一轮的业绩爆发。具体到工人个人，到1993年，玉溪卷烟厂的人均利税达到了224万元，几乎是同行的5～10倍。无论是烟草行业还是其他行业，这都是史无前例的。

质量是企业的生命

截至2015年，褚时健已经近19年没有回到过红塔集团，也就是当年的玉溪卷烟厂。但他很清楚地记得厂区的墙上有一行大字：质量是企业的生命。

关于褚时健任上玉溪卷烟厂对于产品质量的重视，有几个故事大概可以让人窥见一斑。1983年，第一批“红塔山”牌罐装香烟问世，这是玉溪卷烟厂定位的高档烟。有一次质检人员发现，包装盒中的油泥没有擦干净。按照规定，出这样的“工程事故”要一级一级惩罚上去。厂规如山，包括褚时健在内的厂长、党委书记和14名科室干部全部被写进惩罚名单交到了财务科。下一个月，名单上的人全部被扣发奖金。也是在1983年，质检人员发现烟丝中有一个小黑块，经过化验发现是制丝机器上脱落的一小块橡皮。于是，上千箱烟被立即回炉到机器中捣碎，工人靠肉眼把120多块橡皮找了出来。“找完这些橡皮，我回去看见我儿子的橡皮，脑袋就发晕。”一位当年的工人说。

还有一个故事。1985年11月，包装车间的工人错将2万支红梅加进了生产阿诗玛的包装机内，等到发现退回清理时已经加进了8000支烟。褚时健得到消息后，让副厂长乔发科立即带着质检科的十几个人赶到现场，把有可能装有混装烟支的33件卷烟全部打开，十几个人埋头干了一个通宵，硬是从16500包卷烟中一支不漏地将红梅烟清拣了出来。

“消费者为什么爱名牌？”褚时健常在工厂里问职工们，“是因为爱名牌高高在上的质量。”在玉溪卷烟厂，质检科拥有很高的地位，一名质检员在质量工作上的判断要高于车间主任。但质检科后来被裁撤，原因是工厂有两条生产线，设置了两个生产部门。所以质检科原来在线检验的职能归属到各个生产部门管理，成品检测的职能交由厂三级质量监督检测站负责。这样既加强了各生产部门对质量、工艺的管理，又从人员、检测仪器上充实了三级检测站成品把关力量。而三级站既对产品质量负责，又站在第三方立场上对消费者负责。这样，工序检验和成品检验相互监督、相互考核的工作就完善起来了。

而在更多的工厂，质量检测只有成品检测一项。

检测频率在玉溪卷烟厂不断提高，常规的产品按班抽检的方法改为根据生产数量按比例抽样，以前每天只抽取样品16个，到1994年，这个数字变为85～90个。

关于成本的意识

从1979年到1989年，是褚时健带领玉溪卷烟厂跑步前进、攻城略地的10年。这10年很容易给人一个印象：玉溪卷烟厂在大把大把地挣钱，也在大

把大把地花钱。换言之，褚时健是一个极其能赚钱的企业家，也是一个非常能花钱的企业家。这听起来似乎有迹可循，在购买国际先进水平的设备时，褚时健动用的甚至是贷款，玉溪卷烟厂自身并没有那么多资金；在建立“第一车间”时，动用大量资金改造土地，改善种植环境，给烟农较高的补贴；在职工的待遇方面，褚时健也表现出一贯的“要把职工生活搞好”的态度，玉溪卷烟厂职工的工资一再提升，福利也一步步完善，职工住房年年在修，每年都有学校、医院、文体活动场地进驻烟厂职工的生活区。玉溪卷烟厂俨然已经成为整个玉溪地区乃至云南省的抢手单位。

褚时健一直强调的成本意识呢？在新平糖厂期间，他曾经成功降低工厂的榨糖成本，使糖厂的赢利能力一步步提升。即便是少年时在家酿酒，他也曾经想尽办法让同样数量的苞谷酿出更多的好酒。2002年，上海的磁悬浮列车刚刚面世时，褚时健看着新闻，对身边人担忧地说：“怕是以后它的生意难做。”他的理由就是磁悬浮列车的成本太高，花了几十亿的钱，成本高必然导致后面的票价高，不会有太多人去消费。如此一来，国家就要贴着钱运转，时间长了，亏损无法承受，收回成本、赢利就很是问题。“我们搞经济的人会先问一问成本多少。”他说，“不问问成本多少，利润多少，最后市场会把它灭掉。”

成本控制，最终指向的是利润。褚时健显然不是为了节约成本而节约成本，他的宗旨始终只有一个：为企业赢得利润。无论是购买顶级设备还是“第一车间”对烟田和烟农的投入，褚时健的做法都是奔着最终的利润而去。一个必然的对等关系是，高投入才有可能得到高回报。如褚时健自己所说，他心里是有数的。不是所有的商业行为都能够做到高投入，褚时健面临的卷烟生产，是一个靠规模生产和生产总量产生高额利润的行业，要实现丰厚的利润回报，就必须加大成本投入。

在对烟农进行大量补助期间，烟厂的不少中层管理干部很不理解，觉得补助过高，成本增加太多。褚时健给他们算了一笔账：国家收购烟叶一般是9元的平均价，但玉溪卷烟厂加上补助的收购价基本到了16元，特殊的高质量烟叶还能到一公斤20元。不过，到年终，玉溪卷烟厂平均一公斤烟能卖到220元，而别的生产厂家平均也就40元。“我付出一分成本，利润增加两分三分，哪个划得来？我计较的是利润有没有增加。”

在玉溪卷烟厂期间，财务部门的人很怕和褚时健坐在一辆车上，因为褚时健打发路途时间的方法就是盘问他们的账。褚时健有一个天分，那就是计算能力。玉溪卷烟厂的财务人员形容褚时健肚子里有一台高配置计算机，一块烟田大概多少产量，一年施肥投入多少，给烟农大概多少补贴，收购其烟叶大概多少，最后生产成卷烟工厂能收入多少，利润会是多少……从头到尾，褚时健能气定神闲地坐在座位上靠心算就给同事们一笔算下来。

所以褚时健对于成本的投入多少几乎完全由精确算账而来。这差不多是一个倒推的模式，如果利润要做到多少，往回推算，成本应该投入多少……

1988年，全国烟草行业13种名烟价格放开，褚时健明白这是名烟市场分化的时候了。他说："这一轮竞争如果被别人打倒，不知要被压多少年。"所以他在厂里特别强调质量问题，尤其是原料方面。褚时健强令工厂必须严格分级，保证红塔山、玉溪等高档烟的烟叶品质，让工厂把带烟疤的烟叶全部降级。负责烟叶的职工不理解，问褚时健："厂长，如果这样砍下去，降级以后，我这里成本增加了，咋个办？"褚时健早已经算过账，他说："我给你2000万。大胆砍。"过了两天，褚时健去看他的工作情况，发现没有降级多少，叫了那位职工来问，对方说了："今年你是给了2000万，明年怎么办？"褚时健斩钉截铁："明年我给你4000万，你只管把烟叶等级搞清楚。"这又是高成本的投入。但另外的数字显示，这一轮价格放开促成的竞争，因为玉溪卷烟厂把质量关把严了，稳住了价格，市场也扩大了。云南的市场以前由玉溪卷烟厂和另一家知名烟厂分割，滇西是对方的市场，滇南是玉溪卷烟厂的市场，但一年下来，滇西市场烟草购买方全部转向玉溪卷烟厂。玉溪卷烟厂价格坚挺，其他品牌则被迫降价，最终玉溪卷烟厂在利润上遥遥领先于竞争对手。

人事就是人和事

褚时健不算一个外向的人，但所有和他接触过的人都有一个共同的认识：他是一个内心充满热情的人。烟草行业的掌门人，因为行业的特殊性，涉及利害关系，大都不太愿意和人交往。2003年，笔者见到时任红河卷烟厂的厂长邱建康，他字斟句酌地说："我们选择不交朋友。"邱建康与褚时健很相像，谈话间能看得出内心活动丰富，天性应该是一个乐友善友的人。但因为烟草行业的敏感原因，大概邱建康也就选择把自己封闭起来。而褚时健在玉溪卷烟厂时，并没有给人这种印象，在和同事们交往时，他是一个非常温和的人，偶尔也有骂人的时候，但都是就事论事，也不伤人自尊。

褚时健说起当年玉溪卷烟厂的各种成绩时，很少提及自己做了什么。在他讲的故事里，主角大都是他周围的同事。他很爱说一句话："没有这批人，这些事情也做不成。"但当笔者和褚时健这些同事聊天的时候，对方的话也和褚时健一样："没有厂长，这些事情谁做得成？！"

邱建康有一个观点，一个企业家起码要具备两种能力，一是引导自己的能力，二是帮助他人的能力。在这两方面，他觉得褚时健堪称完美。

传统国企的中层干部一般都是靠培养，从基层一级一级提上来。但烟厂有个特别之处，中层干部的提拔由省委组织部来决定。这是个特别糟糕的程

序，因为省委组织部对工厂具体情况并不了解，提拔的人未必合适。另外，厂长没有人事任免权，隔山打虎，人事管理落不到实处。对于要做事的褚时健来说，这起码是一种不方便。

他向来是有问题解决问题，不会让问题摆在那里自行烂尾。于是他向组织部提交了下放人事任免权的申请。

这时的玉溪卷烟厂已经是云南的利税大户，几乎撑起了云南税收的半边天。大概是对褚时健工作的肯定和鼓励，省委组织部大方批准了他的申请。之后的程序就是褚时健要提拔中层干部时，循例向省委组织部申请，省委组织部只做一件事：批准。后来外界所称褚时健的四个弟子——邱建康、姚庆艳、李穗明、魏剑——就是在那一时期被提拔起来的。

对于提拔起来的中层干部，褚时健向来采取的态度是：信任、放权。那时烟厂对外业务账目巨大，涉及几亿元资金的业务比比皆是，副厂长们拿着权力有时还有些畏惧："厂长，数目太大了，还是你来签字吧。"褚时健的态度是："你们签！我既然信任你，就让你干，你不要胡来。我给你一张委托书，闯祸了打官司我来承担。"玉溪卷烟厂的中层干部有一个共同特征就是：敢干。这不能不说是褚时健给的信心。

赵德才在管理"第一车间"的烟叶开发工作期间，平均每年几乎有十多亿元的用钱权，但他没有出过纰漏。所有验收合格的烟叶交上来，赵德才一般让具体负责人签字，给他看看就可以了。"你可以放心吗？毕竟数目大。"赵德才说："我们其实也是传递褚厂长的信任，他信任我们，我们信任下面的人，大家形成一个信任的机制。那么多年，一点问题都没有过。"



20世纪80年代与玉溪卷烟厂同事在一起

褚时健的放权并非不管，他的管理舒卷自如。吴仕祥说那个时候在工厂，千万不要以为厂长不管你，上个厕所碰到厂长，他随口就会问："老吴，这两天上等烟库存卖了多少？"然后根据吴仕祥的回答，他"随口"再算几笔账，说几句自己的建议，走了。吴仕祥说等回到办公室，想想厂长的话，咳！厂长其实什么都知道啊！

褚时健的观点是，管人不在表面上，你要自己内功过关，自己在业务上成熟，才能服众。

曾经有一位负责工艺配方的老工友希望厂里给自己的第三个孩子安排工作，因为厂里已经为他家里安排了两个孩子的工作，烟厂人事科的职工没有答应他。于是他去找褚时健，说被人事科拒绝了。他对褚时健说："××烟厂叫我去工作，说可以帮姑娘（女儿）安排工作。厂长你看咋个办？"褚时健知道这位老兄在给自己出难题，他说："你去吧，既然有工作安排给女儿。工艺配方的事交给我，我来办好。只不过去那边，工艺这点事你最好有个把握，没有把握你不要去丢脸。"对方见厂长不接招，也愣住了："那……厂长，我以后还回得来不？"褚时健说："回得来嘛。姑娘到时也能回来，调工作的情况厂里就好办很多。"对方最终还是没有去别的厂工作。工厂人事科的人生气了："还去威胁厂长？难道厂长还不懂你那点配方的事情？"

“管理员工，自己的业务要强，不然人家给你考试，三回两回你被考倒了，就不好管理了。”

人性管理大概是褚时健管理职工的最大特点。赵德才的女儿曾经心脏需要手术，赵德才打了个电话给褚时健，说：“我姑娘要补一下心脏。”他没想到褚时健马上就说：“我帮你联系医院嘛，你要去北京还是上海？我能帮你找到人。”没等赵德才回答，褚时健说：“我觉得姑娘最好还是去上海做，我找个医生介绍给你。”很快褚时健就联系好了，因为正是烟草收割季节，赵德才去不了上海，褚时健专门派了工厂的一个干部陪着赵德才的女儿和妻子去了上海。“想想真是感激厂长，样样替我操心。他工作其实比我还多。”赵德才说。

邱建康

若问褚时健，在玉溪卷烟厂他最欣赏的弟子有哪些，他一定会说邱建康的名字，还会特别说明：“他做事比我还认真。”

邱建康进玉溪卷烟厂的时间比褚时健要早10年，年龄上比褚时健小20多岁。邱建康是中师毕业，毕业后本来该去做老师，但因为国家实行统一分配，他被分配到了玉溪卷烟厂做修理工。邱建康天生爱钻研，修理工做了三年，厂里看他能解决不少技术难题，于是调他做了技术员。按邱建康的说法，因为厂里有太多国产的落后机器，所以他有大量的技术改造活儿，没空干别的。20世纪70年代初，中国还在“文革”时期，大家对生产都不在意。但邱建康不爱搞运动，只爱搞技术。不过，他显然对褚时健到来之前的玉溪卷烟厂意兴阑珊，因为在那样的年代，领导大都不知道该干什么，“工厂日复一日没有任何变化，昨天是什么样，明天还是什么样”。褚时健来了以后让邱建康眼前一亮：“原来还有这样的领导，原来企业还可以这样做。”

邱建康在全场大会上听褚时健说过一次话以后就开始欣赏这个新厂长了，没有套话、虚话，上台坐下到起身，说的都是有关生产的事情，一点不拖泥带水。在“文革”中被各种形式主义弄得很麻木也很有反感情绪的邱建康在台下当即判断：这是一个能人。“像我这样的人，如果不是能人，我肯定不愿意在他手下干。”

邱建康第一次和褚时健近距离打交道是褚时健把他叫到办公室谈话，事情不大，谈话也并不很严肃。但邱建康还是觉得可能厂长对自己有看法了。不过好像很快褚时健就忘记了，在一次车间的技术问题上，别的技术干部都无法解决时，褚时健说：“你们去把邱建康喊来。”



80年代中期的邱建康同德国专家一起安装制丝设备

邱建康说那个年代想把工作做好的人并不多，但也有一部分人愿意把事情做好，而且事情做好了乐在其中。“不需要任何理由，就是想把事情做好。”他自己当然是这样的人，后来他觉得褚时健其实也是这样的人。所以，邱建康一直说自己是最了解褚时健的人，尽管他离开玉溪卷烟厂较早。“时间不说明问题，有些人整天在他身边未必了解他。我不用整天在他身边晃，但只要一开口，彼此就是明白的。”邱建康说。

玉溪卷烟厂曾经传说褚时健有一天凌晨5点去工厂查看，发现有一个人猫在机器下面正鼓捣修理。褚时健过去拍了拍他的背，那人躬身出来一抬头，是邱建康。“没有这台事。”（云南话：“没有这回事。”）邱建康斩钉截铁地说，和褚时健一样，他们都坚持说地道的云南话，不管周围有多少人在说标准普通话或云南普通话。虽然已经年过60，他说话和眼神依然像个斗士。他和褚时健都说过和对方比较相像，的确，两人都表现出强悍的生命力。虽然否认这件具体的事，但邱建康说当时自己工作确实很投入。1990年离开玉溪卷烟厂前，邱建康在三年间为厂里改造了两条进口设备的制丝生产线，改变了玉溪卷烟厂在质量上的顽疾。1990年之前，玉溪卷烟厂的产品里经常会出现棒棒烟。所谓棒棒烟，是因为制丝工艺不佳，必须把烟做得特别硬，烟丝才不会掉下来。而且烟有时还开花，就是一旦烟梗混在了烟丝里，抽着抽着就燃起来，开花了。邱建康彻底解决了这个技术问题。

褚时健向来欣赏能干的人，邱建康自然入他的法眼。80年代中期，他把邱建康从技术员调任车间主任，心里已经有了要培养这个年轻人的想法。

因为对越自卫反击战而大伤元气的红河州多年在工业上都没有什么起色。1990年，云南省委省政府决定在工业上扶持红河州，以玉溪卷烟厂在烟草行业的地位，自然应该出大力。红河州有一个老烟厂红河卷烟厂，玉溪卷烟厂对它除了在技术指导和设备上提供了不少支援，褚时健还把自己的大将邱建康派了出去。有人问过褚时健，当时厂里能人不少，为什么要派邱建康？褚时健说因为他觉得邱建康业务过硬，又有股子闯劲，他认为邱建康能帮到红河卷烟厂很多。

但他并没有想把邱建康长期派出去，所以当时只是借调。当借调即将到期时，褚时健和邱建康谈："我明年就要退休了，你在红河这边不能再深入了。你准备回玉溪吧。"邱建康一直不解释这句话的根本含义，但彼时彼地，应该他和褚时健对彼此的信任和欣赏都心照不宣。

1991年，云南省委宣布褚时健无限期延迟退休。这时邱建康已经对红河卷烟厂有了感情，一个几乎重新开始的地方，有一个生机勃勃的团队，他渴望在这里实现自己关于这个行业的各种理想。



1990年褚时健被授予全国优秀企业家终身荣誉奖"金球奖"

1995年，红塔集团成立，褚时健又向邱建康伸出了橄榄枝：“回不回来？回到红塔做专职副总裁。”邱建康说自己还是愿意留在红河，当时红河马上就迎来爆发期。他说自己希望看到开花的样子。

没有更多的争取和规劝，褚时健立即就同意了邱建康的想法。后来，他有机会去红河出差时，一定会去红河卷烟厂走走。“邱建康，你这个厂子建设得不错，小而精，精致不奢华。”邱建康听他说这句话，低着头愉快地笑了。“小而精”是邱建康一直的追求，褚时健一下就看明白了。

接班人

在1988年到1991年间，关于年过60的褚时健是否退休的话题一直在工厂里和他自己的家里讨论不休。省里不希望褚时健退下来，他们担心刚刚发展起来的玉溪卷烟厂一旦回复旧貌，对云南工业和烤烟业都是极大的打击。厂里的职工自然也不愿意褚时健退休，仅仅10年前厂里的艰难生活大家记得还很清楚，他们不希望褚时健在玉溪卷烟厂只干10年就退下来，大家似乎都心有不甘。

褚时健曾经也想培养接班人，他考虑到国家政策规定，自己虽然也很舍不得烟厂，但违反规定毕竟不好。1987年，省委第一次延期了他的退休申请，正好一家媒体到玉溪卷烟厂采访，褚时健和他聊起接班人的事。对方要和他打赌：“褚厂长，我敢保证10年之内你找不出接班人。”褚时健当时想：哪有那么严重？

然后他就想到一个车间主任，做事很是大刀阔斧，褚时健觉得他有勇气，于是很想培养一下。没想到此人做事的方式不仅胆大，还很鲁莽，对政策把握不准，乱干蛮干，褚时健很快就放弃了培养他的想法。

然后，他又想到厂里的一名才子，16岁就考上清华，在清华四年不到拿了两个学士学位。褚时健和意大利人谈判时，因为翻译临时有事，把这位清华才子叫了过来救场，没想到他比真正的翻译还要自如。这令褚时健很是欣赏，觉得应该是不错的人选。但很快他又发现小伙子做事不踏实，所以，这个清华才子还是不能培养为接班人。

最后他又找了一名才子，四川大学毕业的，在全国厂长考试中能一举拿下第二，所以在玉溪卷烟厂当着副厂长。因为褚时健有心培养他，申请省委批准后，让他做了厂长，自己则做了党委书记。

知识分子大概都保守些，褚时健希望1987年的生产量要比1986年增加20万箱，这位刚上任不久的厂长强烈反对。他觉得工厂的发展速度实在太快了。一句话，他不敢干。褚时健有些光火，他的脾气从来不对勇于干工

作、有能力的人发，而畏畏缩缩的人最让他着急。他对这位李厂长说：“干好了是你的功劳，干差了你可以推在我身上。这是工厂发展的良好时机，为什么要这个时候停下来？”这一次褚时健选择了“霸道”，照样把增产20万箱的计划报给了国家烟草总局，结果1987年一年玉溪卷烟厂顺利增产22万箱。

在李厂长当职期间，褚时健出国考察了一个月，其间和工厂通了几次电话，工厂那边说的话全是状告李厂长的。

褚时健出差回来，厂里的技术骨干陈志华气冲冲地找到他，把手里的烟盒递给他。褚时健接过一看，后面写着字，记录的都是他和李厂长之间的矛盾，而且上面还有一条：“我要在大会上闹一闹。”

褚时健说：“那不行，造反哪？你还要在大会上闹！？”

陈志华很委屈：“我没有闹，我就等着您回来处理，不然我早就忍不住了。”其实原因是一个技术问题，李厂长自己没有弄明白，责怪陈志华破坏生产。陈志华在工厂很有些年头，对工厂很有感情，这位厂长如此给自己戴帽子，他很难接受。

褚时健了解陈志华，知道他说的是实情。但他觉得应以大局为重，于是给李厂长想办法：“我明天给陈志华出个难题，让他解决，他解决后你出面奖励一下他，问题应该就解决了。”

但类似事情累积太多，导致李厂长在玉溪卷烟厂没待多久就离开了。褚时健对于接班人的设想又一次落空。

家里

其实儿女都希望他早日退休，马静芬则是觉得怎么都可以。风风雨雨这么多年，马静芬学会了随遇而安。她在厂绿化科一直工作不错，花花草草本来就是她的爱好。在她的规划下，玉溪卷烟厂的园区环境和绿化水平在玉溪一直令人称道。她带着职工们参加一些插花比赛，偶尔也拿拿奖。对于褚时健工作的繁忙，她早已习惯了。所以听说褚时健要延迟退休，马静芬是全家最为淡定的一个。“都可以，回家他会轻松些，但他肯定在家待不住。”她说。而且她知道，褚时健一旦忙起来，脾气会很正常，比较随和，而一旦闲下来，他就会莫名生闷气。马静芬从来不是一个唯唯诺诺的人，尽管骨子里她都以褚时健为重，但是明显令人生气的事情，她还是不能忍的。有一次，她和褚时健在家起了争执，褚时健大概心情正是不好的时候，随口说了一句：“不高兴就滚。”这句话确实太伤人了，马静芬气得收拾东西就住到女儿褚映群家去了。女儿听母亲说了原委，又气又担

心：“妈，你以前说离婚离婚的，是不是就会是这次啦？”

女儿褚映群早已结婚生女，女儿圆圆和妈妈长得很像，大大的眼睛，很机灵。作为褚时健的第一个孙辈，圆圆很受褚时健和马静芬的宠爱。因为有了圆圆，褚时健周末时开始带着家人去郊外走走。在80年代后几年，因为儿女长大成人、成家，褚家的气氛热闹了很多。马静芬身体一直不好，褚时健主动承担了很多家务，抱抱外孙女，做做饭。玉溪卷烟厂的家属们有一阵都在传说“厂长家的酸菜”，说是去褚厂长家看到厨房里腌了不少酸菜，闻着很香，马静芬说那都是老褚腌的。“厂长还会这个啊？！”大家很吃惊。其实他们都不知道褚时健从中学时就是烹饪高手。

儿子褚一斌高中毕业后到昆明理工学院上了大学，毕业后本来可以到当时炙手可热的玉溪卷烟厂工作，但小伙子年轻气盛，觉得人人都认为自己以后会靠着能干的父亲，所以干脆自作主张去了一家机械厂工作。但是，那几乎是一家濒临破产的工厂，刚刚大学毕业的褚一斌根本找不到事情做，每天到厂子里混一混也就过去了，日子实在不好过。熬了几个月，他还是觉得到玉溪卷烟厂去比较好，虽然在父母眼皮底下有诸多不自在，但毕竟那是云南最前列的企业，自己可以学到不少东西。而且国企工厂历来有照顾子女到厂工作的传统，褚一斌在工厂里还有不少一起长大的伙伴。

于是褚一斌到了工厂。父子俩长得非常相像，褚一斌一说话一投足，不用介绍大家就知道这是褚厂长的儿子。但褚时健很少和儿子聊天，一是因为忙，二是传统的中国父子间很少交流，褚时健和褚一斌也一样。大概在父亲的威严之下生活，表面很少言语、内心很有想法的褚一斌还是很不习惯。那时，中国的出国热已经开始兴起，出国成为人人向往的灿烂前途。褚一斌也经常听父亲讲出国的各种感受，于是某一天，他向父亲申请：“我要去日本留学。”褚时健似乎并不反对褚一斌出去留学，但大概是外孙女圆圆给了他对大家庭的各种美好想象，他对褚一斌提了一个要求：出去可以，结了婚再走。

褚一斌倒是不反对父亲这个建议，他在工厂有女朋友，褚时健和马静芬也很喜欢那个女孩子。“本来也要结的。”褚一斌想，父亲的要求无非是让他的计划提前了一些而已。

褚一斌结婚一年后，有了女儿褚楚。褚家的第三代都有漂亮基因，褚楚和圆圆一样，水灵漂亮乖巧。这让褚时健欢喜不已，两个孙辈给了他太多天伦之乐。他感觉有了她们，家庭的分量在自己心里加重了很多。

第五篇

行在人生巅峰期（1988——1998；玉溪卷烟厂·下）

我们不懂，我们又怎么能懂？人世间绝不限于我们这些人。也有人热泪涔涔，却不是由于个人的不幸。我们为理想而献身，我们问心无愧。

——涅克拉索夫

第一章
名烟翻番

红塔山

如果说在1988年之前，褚时健成就了一个企业，而1988年之后，他开始成就一个品牌：红塔山。

玉溪卷烟厂生产的品牌有红梅、红塔山、阿诗玛等，其中高档烟是红塔山，中档烟是阿诗玛，低档烟是红梅。实际上，红塔山“师出有名”。1959年，国庆10周年之际，玉溪卷烟厂推出了“红塔山”品牌的香烟，并且在上面印有“送给毛主席”几个字，托人专门送到了中南海。这是一款带着浓厚时代色彩的卷烟。

但是比起玉溪卷烟厂的红梅、阿诗玛等品牌，红塔山的销量一直显得不高，尽管在1979年以前，所有品牌销量都不好。红塔山的爆发期是在1988年。这一年工厂里最值得一提的事情就是“第一车间”自1985年建立以来，放在仓库里醇化的烟叶正好可以开仓投入使用了。这批烟叶完整代表了褚时健对原料的理解，那就是优质、优质，还是优质。加之褚时健自1983年以来为工厂购置的几条国际水准的生产线，以及内部管理制度完善后被调动起来的职工工作热情——三者合力，使玉溪卷烟厂进入全面爆发期。而爆发点，正是红塔山品牌。

这是一个必然的结果，红塔山作为玉溪卷烟厂的最高档产品，正好呼应了中国当时的经济发展。改革开放当时进入第十个年头，老百姓的生活水平得到极大提高，已经慢慢对优质产品有了需求。尤其是沿海地区的对外贸易引入了许多舶来品后，中国消费者对“优质”“名牌”的追求越来越热。就卷烟市场而言，光嘴、短支的香烟市场将会慢慢萎缩，而滤嘴、长支的香烟越来越受消费者追捧。

从1988年玉溪卷烟厂的红塔山、阿诗玛、红梅三种烟的比较中，这种趋势便可见一斑。1988年在产量上，红塔山是19万箱，阿诗玛是25万箱，红梅是40万箱；在单箱利税上，红塔山是3709.72元，阿诗玛是2920.90元，红梅是1411.45元；在单箱利润上，红塔山是602.09元，阿诗玛是337.03元，红梅是335.55元。从数据中会发现，尽管红塔山的产量最小，但在单箱利润和单箱利税上，却遥遥领先于阿诗玛和红梅。这组数据是1988年褚时健和副厂长乔发科发表在《云南烟草》上的文章里引用的。文章里有这么一段话：“我们主张，优化滤嘴烟和名优卷烟在我省卷烟中的

比例，是云南卷烟工业发展的首选目标。”这既是云南卷烟工业的首选，必然也是玉溪卷烟厂的首选。褚时健此时快马加鞭，开始加大红塔山的生产。

大概市场等待了很久，褚时健也酝酿了很久，红塔山一旦爆发，便势能惊人。1991年，红塔山单品牌利税达到25.5亿元；1992年上升为32亿元；1993年继续上升，达到了45亿元，创汇1.5亿美元。红塔山势如破竹，形势喜人。1993年，红塔山的零售调拨价是每条52元，零售价在某些省市竟然能达到每条100元以上。在国家统计局的一次香烟市场调查中，玉溪卷烟厂生产的红塔山、阿诗玛、红梅三个品牌位列前三。在高档香烟市场，红塔山的年销量更是超过国内所有的香烟品牌，占据了80%的市场，“半壁江山”已经不足以形容红塔山在高档烟市场的地位。市场上出现一种现象，8元的万宝路卖不过9元的红塔山。

中国企业管理协会等三家单位曾经联合做过一次中外品牌产品竞争力的排行榜。在排行规则中，无论是中国本土品牌还是国际知名品牌，都适用一个考核标准。在考核指标中，有心目中理想品牌排名、实际购买品牌排名、当年首选品牌排名等多个考核项目。红塔山在这三个项目中均名列前茅。

1995年，北京名牌资产评估事务所发布了《中国最具价值品牌研究报告》。在这份报告中，红塔山以320亿元的品牌价值高居榜首。而排名第二的长虹仅有87亿元。

1994年，《经济日报》发布1993年全国市场产品竞争力排行榜，香烟品类中，“心目中的理想品牌排名”为：红塔山、红中华、云烟；“实际购买品牌排名”为：红塔山、万宝路、红梅；“购物首选品牌排名”为：红塔山、红中华、云烟。红塔山在每一项上都力拔头筹。

实际上，在20世纪90年代，中国有两个“红塔山”，一个是立在玉溪卷烟厂后面的小小山坡，另一个则是中国烟草界一时之间难以逾越的一座品牌高峰。

“效果出来了，众弟兄衡量一下，走下去！”褚时健在一次红塔山香烟的内部总结会上说。

广东商人

玉溪卷烟厂的总工程师李振国在一次会议中曾经说，红塔山的热销，广东商人起了很大的作用，是他们首先认识到红塔山的魅力，然后把它热销到了全国。那时广东人都爱穿“的确良”衬衣，因为质地透明，胸口的衣兜里

放了什么一清二楚。在1984、1985、1986这些年间，衣兜里透出的是万宝路的花纹，过了1989年，特别是90年代以后，万宝路就换成了红塔山，而且多年没变。

广东人是最早接触外烟的一群人，是1949年以后中国人中最早懂得时髦的群体，因此他们的重新选择随着他们的灵活生意手段，影响了大江南北。

广东人之所以如此识货，是因为玉溪卷烟厂有不少辅料就是来自他们。经由他们的生意，高品质的丝束、铝箔、白卡纸得以进到玉溪卷烟厂的车间——串换其实一直就没有停止过。一箱250条香烟，利润在5000~10000元，而且付出的交易成本并不高。对于一些手里握有进口商品，又有香烟准购证的广东商人来说，这简直是绝佳的生财之道。而对于玉溪卷烟厂来说，正是因为这一灵活的生意方式，获得了高品质的原材料，对褚时健来说这再好不过。

2014年的一天，当年和玉溪卷烟厂做过串换业务，如今已经是东南亚富豪的企业家因为到昆明出差，专门到玉溪看望褚时健。两人见面寒暄的大都是褚时健目前的褚橙业务，还有褚时健的身体。企业家几乎每年都会来看看褚时健，现在他和玉溪已经没有任何业务可言，他的财富构成也基本上没有了当年的串换业务。但他说一直念着褚时健，“褚老的智慧和谋略，是真正的企业家精神”。而且当年和玉溪卷烟厂做生意对他来说是件很享受的事情，褚时健谈业务非常利落，并不会和商人纠缠太多。他到广东，这些贸易伙伴都想请他吃个饭。褚时健不愿意去大饭店，他一般就拉上对方，到街边一家小餐馆坐下，点菜永远是老两样：白切鸡+青菜。他通常迅速吃完，用手背擦擦嘴，敲敲桌子：“走吧！”

最吸引这些广东商人的当然还是红塔山的质量。他们因为常抽外烟，对烟丝口感很是敏感。以前抽国产烟，总有一种辣和苦的感觉，但玉溪卷烟厂的香烟，尤其是红塔山，彻底没有了这些国产烟的顽固缺点，而且过滤嘴的样子也显得洋气。“红塔山让中国人抽出了体面的感觉。”这位商人说。

三板斧助力，再跃巅峰

串换、申请外汇，一直是玉溪卷烟厂和褚时健极其头疼的事情。企业要发展，就要买设备，买原料。但是在当时有关企业、有关经济法规不健全的环境中，任何一家明哲保身的企业都不太愿意有这种打擦边球的经济行为，因为极有可能一不小心，就把企业领导人置于不安全的境地。

褚时健却一直在积极推动工厂的串换和外汇申请，他的想法再简单不过：工厂要发展。特别是外汇申请一项，尤其让他觉得颇费周章。1985年，因为产品质量的提升，烟草进出口公司开始让玉溪卷烟厂的红塔山、阿诗玛

烟经由香港销往海外，这意味着玉溪卷烟厂自己有了创收外汇的能力。但是，制度所限，这些外汇完全不能进入玉溪卷烟厂自己的账户，而是全部上缴国家。企业如果有需要，可以申请，但未必成功。褚时健因为这一纸规定，每次工厂需要买进口设备时，一厂之长的他在各级部门几乎跑断腿，耗费了大量的时间和精力。

最后还是朱奎帮了忙。这位懂工业的副省长和当时的云南省委书记普朝柱一样，和褚时健有着观念上的默契和行事做派上的一致。他和普朝柱甚至向云南省管工业的部门打了招呼：只要是老褚的项目，你们可以考虑一笔批示，不必东汇报西请示。

关于外汇，朱奎提出了分成的想法，企业创汇的部分，75%上缴国家，25%企业自由使用。

褚时健完成了红塔山飞跃的一板斧。

1990年，市场反应实在太好。据说当时找领导办事的人裤兜里都是一边一包烟，一包杂牌烟自己抽，一包红塔山敬领导，事情绝对有希望办成。偶尔有人一时糊涂，手掏错了位置，事情基本上就泡汤了。红塔山人传人的口碑传播率几乎超越了当时的电视报纸媒介，迅速在消费者心目中占据了王者地位。如此火热的市场形势之下，褚时健在厂里的行政办公会上一拍巴掌：翻番！

这就是1990年玉溪卷烟厂的“名优烟翻番计划”，是褚时健乘胜追击的又一举措，红塔山此时在中国烟草市场已经势不可当。褚时健历来的观点是：“别人不动时我们大动，我们处于优势时再努力一大把，和对手的差距就拉大了。”1990——1992年三年间，褚时健继续扩大生产规模，继20世纪80年代中期大规模引进国际先进设备后，再豪掷2亿元，引进了37台（套）具有国际先进水平的卷、接、包现代化设备。1991年，褚时健去了一趟英美烟草公司和雷诺烟草公司，回国后，将烤烟的人工发酵改为了长期储存自然发酵。这一新工艺使玉溪卷烟厂的烟叶质量完全达到国际水准。原料的提升、设备的更新带来的变化是立竿见影的。1992年，优质的滤嘴烟生产达到了104.7万箱，较1989年新增利税70亿元！有人形容，如果用当时10元面额的纸币环绕地球，70亿元将绕三圈。

名优烟翻番在当年就实现了计划，玉溪卷烟厂轻易就在1990年跨越了40万箱的生产量。

褚时健拿下第二板斧。

在市场大奏凯歌，每一个见到褚时健的人都向他道贺的时候，只有褚时健

知道一路走来有多么艰难。争取外汇购买设备、想办法串换辅料、辛苦地在农田中培育出中国乃至世界上上佳的烟草、几千员工的工厂一步一步地提高劳动热情和生产效率，这一个一个的障碍耗了他10年的心血。市场与体制的冲突，行业制度与市场的冲突，每一天都在烦扰他。10年，3650天，他从壮年步入花甲之年，工厂已壮大，儿女已成人。他完全可以放慢脚步，享受岁月。

但褚时健依然是个斗士。

在卷烟生产和销售的过程中，有一项制度大概最束缚厂家的生产积极性和规模扩大的可能性，那就是缺乏自主销售权和定价权。褚时健即将挑战的就是烟草行业这一制度的铜墙铁壁。

玉溪卷烟厂尽管实行“三合一”，但仍然只有10%的自销权，而且云南省的整个烟草体制仍然是专卖体制，没有整体的市场运转，玉溪卷烟厂的10%完全发挥不了作用。褚时健算过账，因为没有自销权，玉溪卷烟厂一年能损失20个亿以上。

这种隔绝生产和市场的做法完全是计划经济时期的特点，极大影响了工业和商业的发展。1992年，国家基本上已经放开了国企的自主销售权和定价权，唯独特殊的烟草行业一直不松口。

一如既往，褚时健一遍遍申请，一遍遍陈述，一遍遍承诺，中心意思只围绕一个：“放开自主销售权和定价权，企业只可能更好，不可能更差。”而且最关键的是，如果具体到玉溪卷烟厂，一旦放开自销权和定价权，利税每年都能递增5亿以上。

或许时势造英雄，不过成为英雄何其壮烈。这几乎是一种想撞开橡皮门的勇气，不仅要勇敢，还要有一种霸蛮的执着。

褚时健几乎每次都用利税打动了政策制定者，他明白经济问题是个人、集体、国家的大事，所以直截了当。

不过，作为国企领导，他个人并不富裕。一次几个香港商界的朋友到褚时健家中做客，他们在香港从事香烟贸易，见过许多烟草界的富翁，踏入褚家时忍不住叫了起来：褚老板，想不到你这里这么朴素。“人家说朴素是客气了，他们从香港花花世界过来，看我家可能就是寒酸。”褚时健回忆时用手指梳梳自己的头发，“其实我倒是不觉得，以前更差。”

1992年，国务院颁布《全民所有制工业企业转换经营机制条例》，赋予企业14项权利。不久，云南省烟草公司即开始酝酿将红塔山、云烟等名牌卷

烟的销售权下放给玉溪卷烟厂和昆明卷烟厂。

这无疑将掀起轩然大波。烟草公司的干部找到公司党组书记何兆寿：“我们以后还有没有饭吃？”“权都放了，省公司怎么办？”何兆寿的回答是：“顾大局。”褚时健也做出姿态，他将省烟草公司销售玉溪卷烟厂产品获得的利润按协商数额固定下来，并承诺了一个阶梯增加的比例。

1993年，下放卷烟销售权的条例付诸实施。

褚时健完成第三板斧。

得到自主销售权后，玉溪卷烟厂开始在全国建立红塔山销售点，从此消费者可以直接面对卷烟生产厂家。因为红塔山的热销，销售点迅速在全国蔓延，到1995年，销售点超过了2万家。善水性的褚时健终于得以在市场经济的大海里自由遨游了。



20世纪90年代的褚时健

人生负累

红塔山品牌给玉溪卷烟厂带来了前所未有的辉煌，利润年年递增，知名度日益提升。有人戏称玉溪卷烟厂的卷烟机应该叫超级印钞机，真正的印钞机是100元100元地印，而玉溪卷烟厂的“印钞机”是200元200元地印，因为赚钱太快，利润太高。在90年代中期，玉溪小城因为烟厂变得非常热闹，据说当时玉溪城里起码有6万流动人口是为了褚时健而来，当然，实质是为红塔山香烟而来。几乎每天都有上百人到玉溪卷烟厂参观、学习取经。在烟厂附近的宾馆里，住着各种各样希望与玉溪卷烟厂达成业务合作的大小商家。

这些人都希望见到一个人：褚时健。

找褚时健最多的，是希望拿到签署“褚时健”三个字的批条，也就是批准从玉溪卷烟厂批发香烟的纸条，很多人也称之为“烟条”。

按照现行的国家香烟生产销售政策，香烟的价格分为调拨价格、批发价格和零售指导价格三种。调拨价是烟草工业企业也就是烟厂卖给烟草公司或者烟草局的价格，相当于一级批发价。批发价指的是烟草公司卖给有香烟经营资格证的商户的价格，然后就是零售价。以红塔山为例，调拨价为每条30元左右，批发价为60元，零售价就到80元。中间的价差很大，因此就有很多人通过各种途径希望以调拨价格购买。

除了正常渠道销售的香烟之外，国家规定每个烟厂可以留出10%的香烟自主销售，称为浮价烟。浮价烟的销售需要出具香烟的预售证和准购证，褚时健才能予以放行。褚时健主要用浮价烟串换生产所需的各种原料，当然，也有灵活处理的一部分——不得不预留出上级领导特批的香烟。

这个10%的销售空间意味着两方面：一是意味着拿到批条的人拿到了一笔财富；二是意味着褚时健的权力的确很大很管用，他的一张批条就意味着少则百万，多则千万的财富。

这是一项让人如履薄冰的权力，有能力揣着准运证和准购证出现在褚时健面前的人，按当时的标准，都不“简单”。他们要么手中握有许多进口优质原料，是准备和玉溪卷烟厂进行串换的商人，他们是“富”；要么背后有当权人物撑腰，他们是“贵”。这些非富即贵的人整天围绕在褚时健身边，别人看着风光，褚时健内心却苦不堪言。批还是不批，这是个问题，很多时候还是难解的问题。褚时健性格直接，不太会拒绝人，特别是别人“有求”于自己的时候。来的人手里基本都有合格的两证，但毕竟烟厂的烟有限，批给谁不批给谁？

褚时健有时只好躲起来。尤其到北京开会时，这里聚集了太多有权有钱之人。如果他们得知褚时健来到北京，必然会是挤破门的架势。褚时健碰到过被堵在宾馆房间里出不了门的情形，所以后来到北京，他都悄悄住在总参谋部下属的一家不起眼的四星级宾馆，和平宾馆。吃饭他也尽量选择小馆子，主要是人少，其次也因为小馆子自在。“哎呀酒店大了，一堆人光顾着说话了，总觉得吃不饱。”他说。他就喜欢在北京胡同边上的小饭馆里，点几个小菜，迅速把饭扒完，然后碗筷一推，起身走人。

有朋友带他到北京著名的琉璃厂去逛，大家都逛得热闹，回头发现褚时健不见了，折回去找他，却看到他正和卖烟的小贩聊得热火朝天，恨不得坐到地上聊个痛快。褚时健敢做大事，但并不爱和所谓大人物交往，和所有基层的、贴地生活的、干活儿的人打交道，是褚时健最擅长也最喜欢的事情。

但领导还是要见的。许多和褚时健共事或相识的人都认为褚时健其实很懂政治，因为他很懂得如何与领导打交道。那时玉溪卷烟厂的每一项特殊政策，都是褚时健去争取，并且大都成功。褚时健自己不认为，对于领导对自己的建议很支持，他的解释是因为自己比较直截了当，而且在领导面前从来不说无用之话。他自己也喜欢这样的属下，自然对领导不会绕弯子，最重要的是他做事都是从国家的角度考虑，领导没有拒绝的理由。“大多数领导都是为国家考虑的。”他说。很多人习惯把简单问题复杂化，褚时健则是把复杂问题简单化。

如果说到懂政治，在国家政府机关工作过多年的褚时健自然不可能不了解。那时他自己也说：“我关心政治形势、经济动态、世界知识等，搞经济管理的人不懂政治不行。”但政治中的权谋与倾轧，曲折与腹黑，他却觉得自己实在不擅长。90年代中期的一天，他与朋友、已退休的前云南省委书记普朝柱难得有空闲聊。他忍不住指责当时正在任的某领导：“我看他就是个政客！”普朝柱看着他，沉默不语。多年后褚时健呵呵笑着说：“老普这个人和我不一样，我们两个观点看法其实都一致，但我就直接一些，心里想什么嘴上就说什么，老普要慎重得多。”

1994年，褚时健在《云南人事》上撰文，里面有几句评价自己的话：“人家说我治厂有方，其实，我亦只不过注重自己这个‘人’的修炼罢了。我的最大兴奋点是干事，表扬并不重要，荣誉也不重要，无论是连阴雨还是艳阳天，只要能干事，生命就有意义。”

叫停

1994年3月10日，云南省烟草公司开办的中国第一个卷烟交易市场挂牌开业，全国有442家烟草经营公司的代表蜂拥而入。这是香烟第一次在现场

以拍卖方式进行订货交易，买卖双方都很激动。

拍卖会一开始，昆明卷烟厂的云烟首先开拍，62元开价，72元成交。10元的提升！这让人激动不已，要知道这是一条烟的价格。等到报价人说“下面是‘红塔山’”时，全场突然一阵寂静，对于当时的烟草界来说，这是如雷贯耳的三个字。红塔山从一条64元起拍，一路攀升，到76元时还有人在继续举牌，这几乎已经是零售价了！褚时健往下面看了看，简直就是牌林！举牌者无数。褚时健退到一边，思虑了一下，对报价人耳语了几句。报价人惊奇地看向褚时健：“不是开玩笑吧？”褚时健拍拍他的肩，继续坐到了一边。下面人耳语纷纷：“褚老板啥意思啊？”报价人定定神，对下面宣布：“刚才褚厂长说了，因为价格太高，玉溪卷烟厂放弃交易，按原价销售！”

静默了两秒后，全场掌声雷动。昆明卷烟厂厂长走到褚时健边上伸出手来握手：“老褚，高！我们服了。”

褚时健的意思再明显不过，在零售价无法更改的情况下，价格越低，经营者的利润越能得到保证。而且褚时健从一开始就没想把红塔山打造成贵族香烟，“我们要的是大众市场，不搞高价自杀”。

对作为生产者的烟农、作为经营者的烟草销售公司，对消费者，褚时健一直都在让利。

作为一个优秀的企业家，当把企业发展到一定高度，进一步要做行业的执话语权者，行业的真正领袖，还要懂得平衡行业利益，抑强扶弱。

四川东部的涪陵卷烟厂，虽然是当地一家很重要的国企，但效益一直较差。到了90年代初，国家准备建设三峡水库，库区经济的发展需要全国各地的支持，三峡周边的企业因此受到更多的关注。涪陵卷烟厂就在三峡附近，政府一直在考虑如何振兴涪陵卷烟厂，带动当地的经济发展。

四川省涪陵地委副书记、行署专员王鸿举就此事拜访了褚时健。褚时健在办公室和王鸿举聊了不到一小时，把烟灭在烟缸里后，痛快说道：“领导你客气了，这种情况我们不帮就不对了，我心里也会不安。你放心，这件事我们办好。”紧接着，玉溪卷烟厂从厂里的创汇储备里拨出了3000万美元资助涪陵卷烟厂，并且表明只需要按国家汇率还钱即可。当时外汇兑换还是双轨制，中间差距颇大。除此以外，褚时健还派人将一部分设备和烟叶送往涪陵卷烟厂，“帮就帮实在点，有了机器和原料，我看几个月生产就上去了”。

第一步是将东西送过去，褚时健第二步还承诺与涪陵卷烟厂进行长期的技

术合作，经常派厂里的技术人员去涪陵卷烟厂做指导，帮助涪陵卷烟厂培养了许多技术人员，提高其生产效率。在玉溪卷烟厂的帮助下，涪陵卷烟厂的技术和管理都提升到一流水平，实现了惊人的跨越式发展。

到1993年，涪陵卷烟厂的年产量近8万箱，收入2亿多元，利税突破了1亿元，成为四川省烟草业的明星企业。涪陵卷烟厂生产的“宏声”牌香烟在卷烟订货会上被评为“阿诗玛风格宏声”，进入了高档烟的行列。

涪陵卷烟厂崛起了，王鸿举非常高兴。为了感激褚时健的援助之情，他常常派人给玉溪卷烟厂送去大量当地的土特产。褚时健后来回忆说：“送什么东西无所谓，关键是我们彼此交心。”

延安卷烟厂也是褚时健的老交情。这家1970年建成的工厂基地位于延安市北郊。由于设备落后、管理不科学，发展十多年，亏损的年份占多数。到80年代中后期，接连两三年交不出利税，职工的工资每个月只有三四百元。在烟草行业中，这个水平的工资已经很低了。

如何才能拯救延安卷烟厂呢？陕西省委书记想到了褚时健，在他看来，褚时健既然能把快要倒闭的玉溪卷烟厂救活，肯定也有办法把延安卷烟厂救活。于是，90年代初，省委书记诚心邀请褚时健做客西安，向他请教有关延安卷烟厂复兴的事情。

褚时健找来工厂的领导，仔细询问了情况，几天下来，心里已经大致有了数。回到玉溪，褚时健在第一时间就和厂里的领导班子定下帮助延安卷烟厂的具体方案：三台设备低价转让给延安卷烟厂——褚时健本来想送，但这些设备并不属于淘汰物品，涉及国家资产，不能妄自送出；赠送一些烟叶作为延安卷烟厂的原料；派遣几位技术员长驻延安卷烟厂进行技术帮扶。

1994年6月，玉溪卷烟厂和延安卷烟厂达成合作协议，玉溪卷烟厂开始无条件向对方传授技术和管理的技巧。在玉溪卷烟厂的帮助和延安卷烟厂全体职工的努力下，第二年，延安卷烟厂的效益就有了明显提高：年产量为15.6356万箱，向国家缴纳了9055万元的利税，而且还实现了100多万元的盈利，职工的工资涨到了1000多元。厂里生产的“延安”牌香烟也受到了市场的欢迎。为此，延安卷烟厂的领导和职工非常感激褚时健，西北人实心眼儿，他们一卡车一卡车的苹果和面粉拉到玉溪卷烟厂作为谢礼，年年如此。后来褚时健说：“不要送了，这也是钱。”

有一次褚时健到延安卷烟厂，一下车，竟发现延安卷烟厂的全体职工夹道欢迎，让褚时健很感动。后来，无论他入狱出狱，延安卷烟厂的人一直和他有着联系，这是后话。

褚时健说："西北人厚道。"

一位山东人也在内心里感激褚时健和玉溪卷烟厂。

90年代中期，褚时健到山东办事，烟草公司一位经理非常不好意思地找到他："我还有个难题想请你帮忙。我们青岛分公司有一位经理，年纪已经不小了。他上次为了填补公司的生产计划，去广州买烟，没想到被骗了，弄了一车假烟，给企业造成不小的损失。如果上面追究责任，可能要坐七八年的牢。看看褚厂长能不能帮帮他。"

褚时健一听，立即说："他也是为公司利益，这个要帮。你说怎么处理好？"

山东烟草公司的经理说："您是否能多批给我一车烟的量？我把烟调给他，让他把问题处理了。"

褚时健爽快答应，回云南后立即就把一车烟调配了过来。这件事很快就过去了，褚时健并没有放在心上。后来他又去济南，竟然碰到了这位经理。这位经理一看见褚时健就激动不已，赶紧把孙子招呼过来："来来来，快给褚爷爷磕头，否则爷爷我就要坐七八年的牢了。"褚时健也随和，把孩子抱起来说："比我的孙女要小嘛。"

同样批烟的例子竟曾出现在卖假烟的人身上。福建贫困县平潭曾经发现3000件红塔山假烟（90年代中期，红塔山假烟的制造量极其惊人），但平潭烟草专卖局竟然没有销毁，相反1元一包卖了出去。很快玉溪卷烟厂就知道了这件事，委托律师处理。律师协调后告诉褚时健处理结果：平潭答应销毁假烟，而且愿意交纳罚款，不过有一个要求，希望玉溪卷烟厂能给他们5000件红塔山香烟的批条。平潭烟草专卖局局长和福州烟草公司总经理甚至到了玉溪卷烟厂，面对面向褚时健申请。褚时健听完，点点头，"没问题"。两位领导当场惊呆了，他们没想到这么顺利，更没想到褚时健的反应如此淡然。褚时健只有一句话："都是为了国家利益。"

权倾烟草界的时候，褚时健说自己并不快乐。那段时间对于谁是真正的朋友，他仿佛失去了标准。他是个爱交朋友的人，这让他很不好受。而且那也是他最没有空闲时间的时候，烟厂占据了他所有的时间，甚至在家里休息时，也是访客不断。

当他自己一人坐在办公室里，偶尔就会想起新平时期的时光。每每这个时候，他会把在玉溪卷烟厂工作的老工友丁连祥的小儿子叫来问几句："丁剑峰，你爸最近如何了？有没有去拿鱼？"

第二章
关索坝工程

亚洲领军

自从在中国市场上将万宝路等外烟占领的高级烟市场拿过来以后，褚时健心里有了一些宏愿。如果说在此之前他只是希望把玉溪卷烟厂的产品质量提高，为国家增加利税，还不曾有过争强的想法，那么在国内第一把交椅已经无可争议地坐稳之后，他的眼光的确看向了全球烟草巨头菲利普·莫里斯公司。

“我觉得原料最重要，但我们的原料问题已经解决了。在90年代初期，无论是专家评判还是消费者的口感，都表明玉溪卷烟厂的烟叶质量是一流的。”

那么剩下的就是管理和设备了。管理是软件，但起码从玉溪卷烟厂自身的纵向比较来看，车间一线工人的生产效率在直线上升。就此一点，褚时健对烟厂的内部管理充满信心。

玉溪卷烟厂和菲利普·莫里斯公司的差距，最明显的就是设备。尽管玉溪卷烟厂有过一轮设备大购买大更新，但是，机器的发展似乎总是比人的预想快。这些机器有一部分已经需要更新，最重要的是，厂里一堆“新中国”设备还在勉强运行。褚时健决心对厂里的设备进行一次大规模的革新。除了甩掉落后的“新中国”外，还要进口大批先进设备，预计投资3000万美元。

正当褚时健认为一切可以顺利进行时，国家突然下发了文件，要控制外汇引进设备，明确指出单次引进设备的总额不得超过500万美元。

褚时健知道，这是政府根据国内整体经济发展形势做出的调节，意在稳定国内的经济发展，并不会因为一个大企业要扩大规模就撤销文件。所以，这一次褚时健没有再去游说政府官员。但怎样才能既不违反国家规定，又不错过商机呢？褚时健又一次展示了他善于从壁垒中寻找出路的强项。

他反复阅读文件，发现文件中只限制了单次引进设备的总额，并没有规定可以引进几次。只要把这批设备分批引进，每次限额不超过500万元，就不会违规了。褚时健马上调整计划，并和省政府的相关部门进行配合，迅速完成了引进设备的计划。

不过，就在褚时健认为万事大吉时，国家有关部门的调查组找上门来了。

毕竟这次玉溪卷烟厂的动静太大，而且作为行业第一，任何举措几乎都是透明的。

面对调查组的查问，褚时健解释说：“红塔山已经供不应求，烟厂需要更加强大，如果不抓紧时间进口设备，就会延误商机，丢失大片市场。如此一来，烟厂就会遭受巨大损失，从而影响国家的利税。”褚时健多次和政府官员打交道，深知他们对利税的重视程度，而玉溪卷烟厂又是纳税大户，因此他经常拿利税说事儿。这种方法也是百试不爽。要知道，玉溪卷烟厂一年几十亿人民币的利税，相当于国内上百个中等农业县一年财政收入的总和。

经过这次设备革新，玉溪卷烟厂的生产效率又有了大幅提升，无嘴烟彻底被淘汰。从产量、香烟质量、设备、管理等方面，玉溪卷烟厂已经超越了日本烟草公司，成为亚洲烟草业的领头企业，褚时健也由此被誉为“亚洲烟王”。

褚时健向来的观念是：好上加好，乘胜追击。

他要建一个新厂区。

他自己也说不好到底是什么时候动念要把整个工厂翻新一遍的，大概从进厂没多久就有了，随着工厂发展越来越好，他的想法越来越清晰。他认为，与其修修补补，不如彻底让工厂面貌一新。况且，从科学上讲，玉溪卷烟厂的位置处于地震带上，有过1976年唐山大地震记忆的人，对此都非常敏感。更重要的是，曾经到访过国际先进烟草企业的褚时健一直对国外工厂各方面的先进和文明程度念念不忘。

为什么不自己打造一个呢？玉溪卷烟厂是有这个能力的，褚时健要做的，是彻底改变中国工厂的形象。

他请来规划部门的专家就烟厂提出的新厂计划做财务预算，46亿元——对方给出的这个数字还是让褚时健小小吃了一惊。玉溪卷烟厂当然不缺这个钱，但是，国企的钱是国家的，必须经过国家同意。

偏偏这个时候一纸公文下来。为了稳定国内经济发展，政府下发了限制投资的文件，既不让企业使用过多外汇，也不允许银行给企业大量贷款。简言之，企业再有钱，也不能随便花。

褚时健早已对各种政策壁垒习以为常。作为一名特殊行业的国企领导，需要具备的最大能力也许不是搞生产提高利润，而是协调、申请、周旋、权衡……

也是天助褚时健，关键时刻，国务院主管财政的副总理朱镕基来玉溪卷烟厂视察。那几年，视察玉溪卷烟厂的领导数不胜数，但常务副总理来，毕竟还不是常事。褚时健当然向朱镕基副总理提出了外汇额度的申请。

“你们自己有外汇吗？”朱镕基问。“我们有很多。”“配套有人民币吗？”“也有，我们用不完。”

“好。我来协调。”朱镕基常被别人说火气大，褚时健并不这么认为。往往这样的人是做事的人，是有责任心的人。

朱镕基还问了一个专业问题：“投这么大资，你有把握增加你的利税吗？”

对此，褚时健还真有信心：“总理您真是三句话不离本行，您放心，一年最少能增加30个亿。”

30个亿，在那时几乎是半个中等发展省份一年的利税。朱镕基笑起来：“哈，老褚，你不要吹牛啊！”

“总理，我们到时一定向您做汇报。如果做不到您唯我是问。”

褚时健几十年后回忆这段往事，很有些感慨：“我很喜欢有这样的领导，他对我严格点，不怕，能激励我们把事情干好。要做事，没有点火气是不行的。”

又成为重量级买家

1994年4月，欧洲最美的季节，春天。褚时健率领厂里的技术团队搭乘港龙航空的飞机，经香港转机，目的地是德国的法兰克福。总工程师李振国，未来关索坝的总指挥、副总工程师李穗明也在其中。到了法兰克福，只停留了一个小时，褚时健一行人又急匆匆坐上德航飞机，飞往此次旅行的目的地：汉堡，著名的豪尼公司所在地。豪尼公司是此行的东道主，是玉溪卷烟厂多年的合作伙伴。1986年玉溪卷烟厂引进过豪尼公司一条制丝生产线，当生产线顺利投产时，豪尼公司的董事长还亲自飞机到云南祝贺并致谢，他很感动一个当时那么落后的国家能把自己的机器用得那么出色。豪尼董事长和褚时健见面握手致意时，褚时健开了句玩笑：“以前你们帮了我们大忙，这次要请你帮更大的忙。”之后几天，褚时健马不停蹄地在各个工厂参观，从汉堡到纽伦堡到阿姆斯特丹，每一处都记下了一些先进机型。

最后一站是菲利普·莫里斯公司，当初那台MK9–5就是从那里购买的。褚时健等人到达英国那天，莫里斯公司的总裁索山早就守在机场了。索山亲自

带领褚时健等人参观了公司的新设备，向他们介绍每种设备的性能和优点。褚时健的目光集中在一款新设备上，索山笑道：“你很有眼光，这是最新的。”



20世纪90年代中期引进烟丝膨胀设备



20世纪90年代中期引进意大利GD公司高速卷烟设备



20世纪90年代中期引进自动物流系统

20天，欧洲四国，褚时健共购买了近20亿元的设备，确实是国际大豪买。

褚时健个人还有小小收获，买了不少花种子。同行的手下开厂长玩笑：“马老师命令您买的吧？”褚时健呵呵发笑：“新厂也需要美化嘛。”

褚时健将新厂区的地址定在关索坝，这里偏僻，又是山区，意味着工程的难度将会很大。不过褚时健依然坚持自己的选择，因为这样不会占用农民的良田。关于关索坝的选址，曾有人担心不够吉利，云南话里“索”是绳子的意思，又是“关”又是“绳子”，很没有好意头。褚时健从来不相信这些，觉得很无聊，一笑而过。

1994年5月26日，关索坝工程正式动工。烟厂副总工程师李穗明挂帅工程总指挥。

第三章
快马加鞭

突如其来

正是关索坝工程热火朝天的时候，褚时健突然接到国家计委通知，工程停止，接受调查。

褚时健都蒙了，出了什么事？

所谓树大招风，玉溪卷烟厂这么大的改造工程，自然已经传出很远，涉及国有资产，国家计委自然把它作为重点审查项目，细细对比了各项法规和文件。结果，一份20年前的文件让玉溪卷烟厂的关索坝工程成为一个闯禁区的例子。该份文件规定，工厂扩大生产，扩大的范围不得超过原有资产的30%，否则视为违规。——关索坝投入80亿元，怎么可能只是原有资产的30%？

所以，国家计委在最快时间里通知玉溪卷烟厂：停止扩建工程。

这无异晴天霹雳，褚时健万万没想到，一份自己连听都没听说的文件给自己画了一个叉。如果是一个小工程，停也就停了，但褚时健知道，已经上马的关索坝工程根本不可能停！四五千工人三班倒在工地上马不停蹄地干活儿，阵仗已经拉开，摊子已经铺大，怎么收？！

最糟糕的是，准备给新厂房的设备都已经在国外订了，合同签了，预付金付了。按照国际惯例，毁约方要赔偿合同价的15%。按照褚时健购买设备的金额，这意味着一旦毁约，将赔偿外国厂方五六千万美元。这才真是大祸临头，五六千万美元的国有资产流失，这个罪谁担当得起？谁敢担当这样的大罪？

褚时健怎么办？

解决问题。褚时健在烟厂十几年，就是一个问题连着一个问题地解决，程度轻重而已。这一次，算是最严重的问题之一。

既然是国家部委的指令，也只能找中央领导了。褚时健联系到负责管国家计委的国务院副总理邹家华，选择了晚上去邹家华家谈自己的想法。

兜兜转转几个话题后，褚时健终于把话题引到了自己的难题身上。邹家华

毕竟是管理工业多年的副总理，一听就明白了褚时健的麻烦所在，他的第一反应是：“你们用自有资金发展，不用国家掏钱，这有什么不让干的？”

最后褚时健顺利地让邹家华在自己早就准备好的申请报告上签了字。

一道险关，又一次闯过。

关索坝工程本来计划1998年竣工，但李穗明不愧是全厂上下都称道的总工程指挥，关索坝工程不断提前竣工时间。仅仅一年零三个月后，第一条制丝生产线就投入了生产。1996年3月，工程彻底竣工，完成了24万平方米的厂房建设。建成后的新厂区有两条全球最大的制丝生产线，有每分钟就生产600包卷烟的卷烟机，也有全自动化的物流、仓储系统。整个新厂区的生产能力是一年200万～300万箱。这无疑是世界上最先进的烟草生产系统。

海外发展

从1981年褚时健引进第一台英国卷烟设备开始，他的视野已经具备了国际化的高度。随着玉溪卷烟石的崛起，褚时健的国际化思路也在不断地调整。从引进国外设备、学习国外技术，到向国外销售香烟、出口创汇，再到输出技术、建立海外生产基地创收外汇，在不到10年的时间里，褚时健已经从烟草行业的无名小卒成为“亚洲第一，世界第三”企业的领导者。

为了建立海外生产基地，褚时健进行了充分的考察，印度尼西亚、马来西亚、香港、新加坡他都走了一圈。生产基地之所以最终选址在新加坡，离不开一个重要中间人的牵线搭桥，他就是熊德龙。

熊德龙是印尼华人，是《国际日报》、熊氏集团的总裁。他在东南亚地区经营生意多年，有着良好的人脉基础。同时，他也非常注重在中国投资和兴办公益事业。从中国改革开放之初，他就在中国创建了嘉应大学等多项公益事业，也投资了一些有前景的商业项目，其中就包括玉溪卷烟厂的海外代理项目。

玉溪卷烟厂海外代理的身份将熊德龙和褚时健两位企业巨匠联系在一起。1991年，在熊德龙的积极协调和努力下，褚时健联合了当时英美烟草公司新加坡分公司作为生产方。英美烟草公司成立于1902年，是世界上第二大烟草集团，有着完善的烟草生产管理经验。熊德龙的中华烟草国际有限公司作为销售方，有着多年代理红塔山海外销售的渠道和经验。玉溪卷烟厂提供烟叶原料，然后派几名核心技术工作人员指导生产工作。就这样，玉溪卷烟厂与其他两家企业共同组建了一个集产供销于一体的海外基地。

这种类似于现在品牌代理加盟的合作模式是褚时健的独创，当时在国际上这样的办厂方式也并不多见。他这样做的原因一方面是要解决外汇创收的问题，另一方面是充分考虑了国家的政策。根据1989年国家外汇管理局颁发的《境外投资外汇管理办法》的规定，在国外投资的审查程序非常繁复，需要批准的部门多，手续多。所有的手续都办好至少需要一年以上的时间，等办好很可能已经错过了最佳的投资时机。

褚时健权衡再三，确定了利益均衡的方案，在新加坡基地生产的每箱红塔山，就有75美元的收入划入英国烟草公司新加坡分公司的账户。而熊德龙的海外代理价格也有了绝对的优势。在这种三方利益平衡的情况下，看似做出很大让利的玉溪卷烟厂，第一年外汇创收额度就有1.8亿美元，在核减相关各项成本费用和税费之后，净利润也达到了3000万美元。

对于新加坡生产基地的管理，褚时健采用了精简的策略。因为有着世界顶级烟草企业作为生产基地，销售又有熊德龙的企业负责，褚时健不参与管理，只派玉溪卷烟厂的三个骨干人员在基地坐镇，根据每周的生产、销售情况负责结算和收款的事宜。

新加坡基地的经营收入按照规定是可以归企业自由支配的，从此以后，褚时健购买设备等的外汇使用就避免了从国内申请的烦琐手续。

投资配套企业

1995年9月，红塔集团成立。在海外基地的经营上，褚时健充分利用了国外的先进管理经验和销售渠道，但是在国内的管理中却必须面对具体问题。在解决了原料、设备、外汇等众多难题之后，一些原本没有提上日程的“小问题”逐渐成为制约褚时健企业发展战略的短板。

中国的工业基础非常薄弱，经过改革开放十多年的发展，到20世纪90年代中期依然相对落后。当时红塔集团需要的香烟滤嘴、纸张等依然依赖进口，不仅价格高，数量也受到限制。对于已经崛起于世界企业之林的红塔集团来说，要发展就必须扶持国内与香烟有关的配套企业，让这些企业跟上红塔集团发展的步伐。

红塔集团成立之后，褚时健对投资战略有着明确的思路，那就是5000万元以下的项目一律不考虑。但是，这个政策并不包括对烟草配套行业的投资扶持。为了避免在投资过程中遇到政策的阻碍，褚时健采取了一个比较稳妥的方式，那就是充分和企业所在的当地政府做好沟通，了解当地发展经济的政策和重点项目，然后根据红塔集团的需求与政府部门协商，最后再经过政府的批准进行有的放矢的投资。这样一来，就有效地避免了地方政策和企业扶持间的矛盾。

褚时健根据红塔集团的实际情况，选择了滤嘴、造纸和印刷等几个行业作为投资对象，或者直接投资建厂，或者与实力雄厚，尤其是技术力量强大的企业合作。

对于褚时健来说，香烟周边配套企业的投资最大的收获不是获利，而是全面降低了玉溪集团的香烟生产成本，保证了辅料供应的质量和数量。相关数据显示，配套企业的投资至少为红塔集团节省了1/3的生产成本。同时，这些投资也带动了相关企业的发展，当时由红塔集团直接投资的位于玉溪市的红塔造纸厂和位于建水县的蓝鹰造纸厂，在全国同行业中的排名已经跃居前列。

蓝鹰造纸厂始建于1971年，原名红星造纸厂。褚时健准备投资的时候，红星造纸厂是一个濒临破产的亏损企业。但是这家造纸厂的规模和人员，以及距离红塔集团很近的优势，依然让褚时健认为对它的扶持是可行的。经过红塔集团的投资和扶持，如今的蓝鹰纸业已经成为国内一流的卷烟纸生产企业，拥有两条高档卷烟纸生产线，获得“中国轻工业500强企业”等多项荣誉。蓝鹰纸业成为国内众多香烟企业的供应商。

珠海经济特区红塔仁恒纸业有限公司是褚时健主持投资的又一个大型配套企业。他投资这个项目，是为了解决当时国内无法生产的一种香烟用纸——涂布白卡纸。这是一种高档香烟的专用包装材料，由于技术含量高，生产难度大，当时国内的机器设备根本无法生产。红塔集团生产的高档香烟必须依靠进口才能满足对这种纸的需求。

褚时健最初的想法是要把这家造纸厂建设在玉溪，但是却在实施过程中受到人才的限制。当时全国的高级技术人才都集中在长三角和珠三角一带，云南省，尤其是玉溪地区很难引进专业人才。于是，褚时健及时调整策略，将造纸厂的厂址设在了改革开放前沿的珠海。

褚时健选择新加坡的仁恒工业作为合作方，在技术和设备问题上秉持褚时健一贯的观念：世界一流。红塔仁恒纸业的投资预算总额达到了5亿元人民币，为了节约成本，负责项目的工作人员认真考察研究之后，选择了一个最节约成本的方案：分开引进设备，然后再组装。这样的方式节约了1亿元成本。

引进的这些设备都是当时世界上最为先进的烟纸制造机械，从此彻底解决了红塔集团依靠进口高档烟纸的难题。1996年，经过国家相关部门的审核鉴定，证实红塔仁恒纸业已经达到国际先进水平，也填补了中国不能生产高档烟纸的空白。

值得提及的是，仁恒的掌门人是新加坡著名的华人企业家钟声坚。他和褚

时健早在20世纪80年代就已经相识，只不过那时他是众多拿着准购证和准运证，与玉溪卷烟厂进行串换的有着纸厂、铝箔厂等企业的广东企业家。钟声坚经营企业有方，也很有商业理想。他在广东商业成功后移居新加坡，奋斗几年后，在新加坡也建立了自己的商业天地。他与褚时健这次合作红塔仁恒纸业，显然有把当年的商业合作继续提升的意思。钟声坚对褚时健印象最深的是80年代中后期，一次两人在昆明翠湖宾馆见面，褚时健一直兴致勃勃地跟他聊烟草的一些国际厂家，说到哪家的品牌有多少，质量有多好。钟声坚说，那时大家都一心想着如何壮大自己，根本不敢想如何跟国际企业一比高下。但褚时健就说："玉溪卷烟厂以后应该也能做成这样。"

世间的事就是如此让人唏嘘，在翠湖宾馆聊天的他们没想到多年后两人能从串换的甲乙双方变为携手的商业伙伴。而红塔仁恒纸业成立之时，两人也没想到有一天在褚时健的法庭判决书上会有钟声坚的名字。这，都是后话了。

能源与交通的投资

无论是海外基地的建设，还是配套企业的投资，褚时健都是围绕着香烟在布局。不过，随着红塔集团发展越来越快，其积累的资本越来越多，他的投资思路越来越广。他一直在积极地寻找烟草之外的投资项目。"我总是要给我们的钱找出路。"

在中国经济快速发展的趋势下，从1986年开始，汽车工业被国家列为支柱产业之一，他敏锐地感觉到汽车工业的发展将迎来一个高峰。1992年，他本来准备涉足汽车工业，但是一个重要人物改变了他的这个初衷，这个人就是当时的国务院副总理朱镕基。

1992年，朱镕基到玉溪视察，专门到了一趟玉溪卷烟厂，由褚时健汇报当时烟厂的生产情况。就是在这次工作汇报中，褚时健跟朱镕基提到了企业的未来发展方向问题，也谈了准备投资汽车工业的想法。

朱镕基听后，肯定了他寻找多方面发展的思路，但是建议他不要再投资汽车领域，因为当时国家已经出台政策扶持一汽。朱镕基给他的建议是，可以在能源和交通领域寻求新的发展。褚时健当然会听取朱镕基的意见，他开始将关注点转移到交通和能源领域。

昆玉高速是从昆明直达曼谷的国际大通道的第一段，全长不到100公里，起点在昆明市官渡区的鸣泉村，终点在玉溪市的高仓，是云南省的第一条六车道高速公路，也是第一条有企业出资控股参与建设的高速公路。这个企业就是红塔集团。

1996年，红塔集团与云南省交通厅签订共同出资建设协议，将原来的二级公路建设为高速公路。从玉溪到昆明，当时确实路况很差，经常出车祸。作为云南省第一条由企业出资兴建的公路，红塔集团享有30年的收费权。

关于收费权问题，褚时健很明确地表示："这个收费权归不归红塔倒是无所谓，路修好了对大家都有益。"他认为如果能够把路修好，即使不赚钱也能够提升红塔集团的知名度和美誉度，对企业品牌的建设也是有利的。

修玉溪高速的总费用达25亿元人民币，其中13亿元由红塔集团出资。至于这条高速修好之后是否赚钱的问题，褚时健非常肯定地回答："这一条路的车流量特别大，三年就把修路的钱赚回来了。"

他这样形容："它就像印钞机一样，在通往昆明的收费站口，几乎每天都排一两公里的长队，过收费站交费。每年收入高达5亿多元，而支出仅仅是人员工资和日常维护费用，也就在五六千万元。"

如果说玉溪高速的修建是褚时健以做公益的心态进行的投资，那么澜沧江水电站项目则是他投资规划中的重要一环。为此，他付出了大量心血。

1993年，褚时健就开始谋划成立一个电力企业，并且邀请了当时担任玉溪水电厂厂长的刘会疆参与进来。当时国家也在努力进行水电站的建设。

1986年，国家提出了"西电东送"的设想，希望将西部地区，包括贵州、云南等省区的电力资源输送到紧缺的江浙和京津冀地区。南部通道是将贵州乌江，云南澜沧江和南盘江、北盘江、红水河的水电资源，及坑口火电厂的电能开发出来送往广东。

国家电力部门和褚时健同时在筹划创建澜沧江水电站事宜。投资澜沧江水电站需要1600亿元人民币的投资总额，建成一座六级电站。褚时健的计划是在11年内建设完成。按照红塔集团每年60多亿元的资金计算，11年是可以完成投资的。除了红塔集团的出资，他还准备与电力公司合作，以及通过电力股票的形式解决投资问题。不过，他的设想没有得到国家的认可，他迟迟没有收到回复意见。

褚时健的能源投资设想没有得到上级部门批准，由云南省政府和电力局联合投资的大朝山水电站却已经破土动工了。大朝山水电站是澜沧江干流的第二个梯级开发工程，第一个工程为漫湾水电站。也正是大朝山水电站的建设使他的设想有了实现的希望。这个项目刚刚开工，就遇到了工程款不足的困难。

于是，就有了国家开发投资公司与红塔集团加入大朝山水电站建设的转

变。他们计划由四方共同出资，成立澜沧江水电开发有限公司。

在公司成立相关事宜谈判的过程中，褚时健委托的谈判代表提出了红塔集团的条件。

“红塔集团的参与必须要占较高的股份，按照企业化的方式运作，根据股份占有比例决定发言权，保证投资回报率在15%以上。如果能够满足这三个条件，红塔集团将很愿意参与到项目中。”谈判代表的话说得底气十足。

其他的条件商谈得比较顺利，但是在管理权的争取上却遇到了强大的阻力。云南省电力公司的领导坚决反对企业化运作方式，认为水电项目就应该由电力部门主管负责，与出资的金额没有关系。

最终谈判的结果是成立澜沧江水电开发有限公司，红塔集团的提议通过了。在最终的股权比例上，国家开发投资公司、云南红塔集团、云南省投资公司、云南省电力公司四家股东分别为5：3：1：1，也就是说红塔集团占有30%的股份。

时至今日，红塔集团新的领导班子采取了收缩战略，不断割让股权，现在持股仅为12.6%。但是即便如此，这一项投资每年为红塔集团带来的收益也非常可观。

金融布局

在华夏银行的网站上，股东介绍页面有这样的内容：“×××，董事，现任红塔集团董事长。”红塔集团也是华夏股份制改造后的第一批股东。华夏银行的股份制改造是在1995年开始的，也是在这一年，褚时健带领的红塔集团开始涉足金融业。

在入股华夏银行的谈判过程中，红塔集团投资负责人根据褚时健的意见，强势地提出了要求，不仅要以“红塔集团”的名义进行这次股份制改造，而且红塔集团还要在董事会中有发言权。华夏银行权衡再三，决定同意红塔集团的要求。但是华夏银行的条件也同样苛刻，对方说：“如果要华夏银行同意你们的要求，那就必须在一周内为华夏银行注资5.4亿元人民币。”

对于当时的红塔集团来说，这些钱并不成问题，于是，在电话中褚时健当即就答应了对方的要求。达成协议的第三天，红塔集团将资金汇入华夏银行账户，同时成为其第三大股东。

当时国企改革的放权力度较大，企业负责人可以决定上亿元的费用使用情

况，因此享有较大的经营收入支配权，这也是褚时健能够通过电话就果断做出决定的主要原因。

在对华夏银行的投资成功之后，褚时健又陆续投资了光大银行、交通银行、富滇银行等多家银行企业。按照褚时健的金融布局，他要通过这种参股和控股的方式，逐渐打造一个中国最具实力的金融帝国。

因此，除了银行领域，当时红塔集团的投资还深入证券、保险等多个领域。入股国信证券和中银国际证券之后，红塔集团又以第一股东的身份组建了红塔证券。同时，华泰保险、太平洋保险也有红塔集团的股份。

20世纪90年代，红塔集团的金融投资步伐很快，在资本市场表现十分活跃，当时已经持有不低于10家金融企业的股份。之所以取得这种成就，除了褚时健在投资领域的决断力和敏锐性外，也离不开国家政策的支持。

红塔集团的金融布局要远远地提前于国内的其他国有大型企业，这要得益于褚时健开阔的视野和更具野心的战略布局。以红塔集团的金融投资为例，虽然没能成为中国金融领域的第一，但是其投资回报已经达到上千亿元人民币。

褚时健在红塔集团任职时，实际上已经实现了在烟草配套领域、金融、能源等领域的投资布局。而这些并非是他的全部规划，在他的投资版图中还有一块没有来得及涉足，那就是医疗领域。

如果褚时健的人生没有出现转折，那么中国制药业中也将有红塔集团的身影，并且很可能已经成为行业的领导者。他的继任者虽然没有放弃医药领域，相继控股了云南白药、昆明制药等云南省著名的医药企业，但是尚没有在业内占据优势地位。

1995年9月19日，云南红塔集团成立，同时成立的还有玉溪红塔烟草集团有限责任公司。玉溪卷烟厂整体注入玉溪红塔烟草集团。云南红塔集团包括玉溪红塔烟草集团、玉溪地区烟草公司、大理卷烟厂、大理州烟草公司、曲靖卷烟厂、曲靖地区烟草公司、红河卷烟厂、红河州烟草公司以及尚待注册的云南红塔实业有限责任公司、云南红塔进出口公司等企业。两家集团公司均由褚时健任董事长，核心企业玉溪红塔烟草集团则由原昆明主管工业的副市长字国瑞担任总裁。

原玉溪卷烟厂的上下职工对褚时健的称呼一直都是“厂长”，成立集团后依然如此，褚时健对“厂长”这个称呼也十分受用。曾经有人也爱叫他一声“褚老板”，他还是觉得“褚厂长”这三个字让他更自在。

红塔集团成立后，曾有媒体问他董事长和总裁如何分工。时年近68岁的褚时健说："总裁管今天，董事长管明天。"

褚时健自述
我的1994

1993年12月的时候，时任中央政治局常委、中央书记处书记的胡锦涛到玉溪卷烟厂来视察。视察结束后，临上车时他转身和我握握手说："老褚，我知道你们做企业有许多不容易的地方，坚持自己做企业的想法，不要管别人说什么。"我听了心里特别感动，胡书记实在体察民意。1993年玉溪卷烟厂已经发展到巅峰时期，当年创利税达到85亿元，差不多是360个中等农业县一年财政收入的总和。但是，同时我也面临了许多对我们企业高速发展的非议，什么说法都有。我自己倒也想得开，做事总是要面临各种议论，除非你什么都不做在家躺着。

那几年我们税后利润平均每年都有60多亿人民币，留五六亿做技术更新和改造，还有60多亿，三年就有180多亿了，所以我们在银行经常趴着100多亿的钱。说玉溪卷烟厂是中国在银行里放钱最多的企业，这句话一点都不过。别的企业要发展，都想尽办法要贷款，我们不用，自有资金就可以。我那个时候面临的问题不是没有钱，而是怎么给钱找出路。

那个时候，中央对企业的自主经营权放得宽，有一条规定是企业如果投入什么项目，不用上级主管部门签字，只需备案就可以。这对我们来说真是放开手脚了，可以多给玉溪卷烟厂找一些赚钱的途径。

1993年12月，财产关系上隶属玉溪卷烟厂的红塔集团总公司挂牌成立。这个公司和后面的玉溪红塔集团不同，这个公司负责经营玉溪卷烟厂自有资金的外投部分，实行多元化经营，目的就是要实现国有资产保值和不断增值。

1994年，我们在外投部分做了很多尝试。最开始我想做汽车，我觉得中国经济发展这么迅速，以后汽车肯定会普及，而且云南曲靖就有一家现成的汽车制造企业，生产品牌叫"蓝箭"的汽车。我当时想，我们资金丰富，一年能生产40万辆左右来卖。1992年朱镕基副总理来我们厂视察，我向他汇报了这件事情。朱总理也坦率，他说："我劝你不要搞，不容易搞好。"他给我分析，说如果是和国外有名的汽车企业合作，还有成功可能性，否则就要失败。我想朱总理代表国务院，他的意见我要听，所以赶紧住手了。好在是听了朱总理的话，后来蓝箭汽车搞到年产6000台的时候就销不掉了。

研究来研究去，这么多钱怎么才能有效地花出去？后来定了交通能源和卷烟生产配套这两个中心，就围绕这两个方面投。其他的我们就不搞了，曾经有人建议我们做PVC（聚氯乙烯）管生产。我说：你也不睁大眼睛看看，广东人搞这个强得很，我们不是人家对手。

先是昆玉高速，这是和云南省交通厅合作的项目。昆明到玉溪这条路当时车越来越多，路很烂不好走，经常堵车。我们红塔集团总公司投入了13亿，很快就把这条高速修起来，现在一年他们的毛收入平均6亿，每年也就五六千万的维护成本，纯收入就是5亿多。

然后就是电能的项目。我们的人做了调查，广东正在大发展，需要电，我们西电东送，决定和国家电力总公司合作，投大朝山水电站项目。我当时想，这个项目不污染环境，电力公司参与搞，大坝不会垮，最重要的是，电不愁卖。这个项目两全其美，沿海缺电的问题解决了，我们的钱也找到了出路。

这个项目还闹出了个笑话。我们在两年前已经和国家电力总公司开始合作了，因为电力总公司在国家没批准之前无法贷款，但我们可以用自有资金先干，所以我们先期就投入了30多亿进去，修了两年后项目签字批准了。《云南日报》公布了消息，说大朝山水电站项目获得批准，但大家不知道，其实这个项目已经运行两年多了。结果头天消息报道说项目批准，第二天又发条消息说大坝合龙了。闹笑话了，人家说你们怎么建得这么快，一天就把大坝建好了，他们不知道当时政策就是那样。

我们当时搞的那些多元化项目，基本上都赚钱。后来的人东搞搞西搞搞，精力耗费不少，挣钱不多或者干脆没挣。我说："那些补皮鞋的事你们莫做了，一个单车搞个小斗篷出去带带人，这些小生意说淘汰就淘汰，不要做了。"我的意思是既然公司账上那么多钱，要做就做点给公司带来合适回报的项目，不要白耗精力。

还有一些围绕卷烟生产的配套工程，我们最开始的一些辅料，卷烟纸啊丝束啊滤嘴棒啊都是通过串换或者进口。后来我们自己有经济实力了，也想着是不是干脆在玉溪扶持本地企业来做，质量我们帮着把控。所以，大营街就这么发展起来了。我们在大营街几个村分别扶持了几家企业，各自承担一部分辅料的生产，算下来，比以前进口时便宜了30%。大营街赚一半，玉溪卷烟厂赚一半，就这一半大营街就富起来了。直到今天这些工厂还在生产。

做事情哪，有所为有所不为。投资的多元化项目，我们不懂行，只投资不参加具体管理。烟草配套的生产项目，我们懂，就参与管理，发挥自己的长处，藏起自己的短处，这样你才不吃亏。

做事终究是难的，特别像我们那个时候，很多政策都不明朗，新旧体制交替，做企业领导的，往往左右不是。要么你干脆不做事，明哲保身，要么你就要鼓起勇气闷头往前闯，不小心前面就是一面墙，撞个头破血流。唉，难哪！

1994年的时候，我们一方面要为闲置的资金找出路，发挥它的效用；一方面也要继续扩大发展玉溪卷烟厂，我们那个时候处在全国第一的位置上，不进则退，只能往前走，不能停步不前，更不能后退，因为全国人民都看着你。所以我们决定投80亿进行新工厂的建设，这就是关索坝的工程。80亿的预算投资，光是进口设备就是4亿多美元。完整的一条生产线，制丝、卷烟、包装，一下就把生产能力扩大了两倍。

结果出了麻烦。

新厂房在热火朝天地建设，工地上四五千人，三个班、24小时地干活儿。突然国家计委通知我们停掉这个工程。这个咋个停？停不得嘛！而且国外设备都订了，如果毁约，按国际惯例，要罚我们总价的15%，那就是五六千万美元。这才真是闯大祸了，一旦果真如此，我的罪名就是给国有资产造成重大损失，追究起来就不简单了。

我们赶紧打听到底怎么回事，原来是国家计委相关部门把一份20年前的老文件翻了出来，文件上说，扩大生产不能超过原有资产的30%，超过就违规了。但关索坝工程不知超了多少倍。

我一听心里太着急了，这个文件我连听都没听过。如果按照国务院的14条，我完全合乎规定，谁还会记得20年前有这份文件，更何况20年前我也没听说。但计委的人不认这个，他们只拿着老文件说事儿。

我只能去找更上一级领导了，好在那时还能找到一些国家领导和他们直接对话。我就去找当时国务院负责管计委的副总理邹家华，我挑了晚上的时间去，想着能安静点说话。我先和他聊了些工厂的发展，说到我们取得的成绩，他问我："发展这么好了，你怎么没想到要把规模扩大？"哎呀！这话就问到点子上了，我赶紧说："邹副总理，我今天来找你，就是我们发展遇到问题了。"然后我把情况就汇报了，邹家华的第一反应是："你们用自有资金发展，不用国家掏钱，这有什么不让干的？"

他这句话一出来我的心放下了一半。我又把早就准备好的报告掏出来，说："你事情太多，容易忘记，我们这件事又不能停。你看报告我都拿来了，你能不能帮我签个字？"邹家华一下笑起来了，他说："你个老褚，你大晚上上我家套我一晚上，原来你是连报告都写好带来了。"我很不好意思，一股劲儿解释我是着急了。邹副总理也是好脾气，也说他是开我玩

笑。然后他给我在报告上写了两行字。

这就什么都解决了。我拿着这份报告去国家计委，他们还笑我："老褚，有事好商量嘛，你怎么通天去了。"我心想我要是不通天，我就背大事儿了。

哎呀真是处处险境啊，那时我偶尔就想，还是人家做私人企业的比较轻松，就算闯祸也大不到哪儿去。

家里人也跟着我担惊受怕。1994年我已经近67岁了，早就过了国家规定的退休年龄，但省委省政府一再延迟了我的退休年龄，后来干脆无限期延期了，退休就想都不要想了。我女儿劝了我好几次，说退了算了，总干下去也不一定是好事。

我确实应该回家多照顾一下家庭，之前几十年我都一心扑在企业上，家庭几乎没有顾上。两个小孩一直以来的生活学习，都是我老伴儿在管，她自己身体也不好，想想这些我心里也还是有些内疚的。而且那几年我两个小孩的婚姻状况都不太好，儿子离了婚，孙女被妈妈带到广州去了。儿子去了日本，后来又去深圳工作了一段时间，之后就美国、新加坡到处都停过，也是个年轻时比较让我操心的孩子。女儿的婚姻状况也不太好，外孙女几岁的时候她就和丈夫离了婚，自己也从学校辞了职，和别人合作做起了生意。好在她把圆圆留在了身边，我们还不至于太孤单。两个孩子都离了婚，我心里还是觉得是我的责任，我以前顾着工作太多，对家庭比较忽略。到现在我是明白了，实际上一个人的人生乐趣最终都是从家庭里找。

1995年我女儿和老伴儿就都出了事，早知道她们会是那样的人生安排，我应该早一些退休回家，陪伴她们。

唉，1994年，是玉溪卷烟厂发展最好的年份之一，但1995年我们一家就开始陷入另一种人生。大概盛极必衰，我其实也还是天真了。

第四章
谢幕

出事

1995年3月，一封递给中纪委的检举信让河南三门峡市爆出一起投机倒把案，主案人是一个叫林正志的河南人。

5月，马静芬的妹妹和弟弟因为牵涉林正志案，被河南警方从昆明带走。

8月，褚映群也因同样的案件从珠海的家中被带走。

此时，玉溪卷烟厂已经一片哗然，不知到底发生了什么。几位当年的职工说，当时想的是：不会牵连到厂长吧？

9月，不幸猜测被言中，中秋前夕，河南警方将马静芬从家中带走。

马静芬被带走时，褚时健正好不在家，也不在玉溪。他正好从美国出差回来途经香港，按计划要停留几天。玉溪的同事很快就把这个消息传递给了褚时健。褚时健听到老伴儿被带走的消息，大脑有些空白。女儿被带走的消息传来时，他固然震惊、难受、着急，但他总觉得仅仅是个调查，很快映群就会没事的。但这一次是老伴儿，是已经62岁、与自己相伴业已40年的老伴儿。

香港的朋友都劝褚时健不要回去了，他们预感褚时健回到内地将会面临危局。褚时健摇摇头：“我肯定要回去，我老伴儿还在那边，不回去不行。我不怕，我是说得清楚的。”

褚时健就是抱着“我是说得清楚的”想法回到了云南。

事情显然很糟糕了。

冷静下来，他细想一下，其实不祥的征兆早就有了。

事出有因

1994年，中纪委接到举报，检举贵州省委书记刘正威的夫人，时任贵州国际信托投资公司董事长的阎建宏贪污及收受巨额贿赂。中纪委立即派工作组进驻贵州，一查再查，牵出了阎建宏的系列犯罪活动。在系列罪名中，

有一条是阎建宏利用自己和丈夫的职权，通过云南烟草系统的领导，在玉溪卷烟厂拿到了1000件红塔山香烟的批条，转手倒卖指标后得到40多万元的分赃款。这一条引起了中纪委的注意，关于领导子女亲属利用职权受贿、谋取经济利益的事一直都有人举报，红塔香烟一张批条价值上百万上千万的也早有耳闻。

中纪委索性将调查从贵州延伸到云南，直接的目标就是云南烟草系统，中纪委的王德瑛副书记带队到了昆明。

1995年初，国家审计局派出工作组进驻玉溪卷烟厂，深度查账。

无论是云南省委书记普朝柱还是褚时健，都没太在意这件事，因为以往中纪委和审计局也有例行检查的时候。所以普朝柱仅仅和王德瑛见面吃了一顿饭之后就下去检查工作了。褚时健则是中纪委到工厂后第二天才赶到，因为办公室通知晚了。

普朝柱自信云南省的领导干部没有以权谋烟的行为，他自己就很清白干净；褚时健也自信这么些年自己从来没有在对方许可证不全的情况下乱开出批条。的确有些领导干部的子女来批烟，而且手续齐全，在需要的量不是很大的前提下，褚时健有时也无可奈何不得不批了，但他总是会说上一两句："娃娃，懂点事，莫要把你老父亲害了。"

大概因为阎建宏案影响太坏，而且烟草行业是出了名的利益集中的地方，红塔山那几年的财富形象又实在太深入人心，中纪委这次到云南后的调查力度之大，出乎所有人的意料。褚时健作为玉溪卷烟厂的负责人，自然首当其冲。

然后就出了河南林正志的案件。这件事直指褚时健的枕边人：马静芬。最直接的事件是马静芬用烟与河南三门峡烟草公司串换了几盆价格昂贵的五针松盆景。在串换这项经济行为里，有太多所谓的"漏洞"可抓。在没有完善的法规政策的前提下，一切都可以被赦免，一切都可以被提起罪名。玉溪卷烟厂绿化科科长马静芬正好就处在这个政策真空之中。

显然，调查的矛头已经越来越逼近褚时健。马静芬之后，接着就是已经人在商场的褚映群，在她被送到河南的看守所后，新华社的报道称她"共索要和接受3630万元人民币、100万港币、30万美元"。但直到最后，在法律上褚映群依然没有坐实罪名，因为在那个年代，倒卖烟是合法行为。在父亲褚时健的了解里，女儿的确与他人合作倒卖了香烟，并不存在"索要钱财"。

所以，褚时健难以避免地陷入了各种调查之中。在一种"先假定有罪，然

后取证以证明无罪”的调查过程中，被调查者的日子显然不好过。

褚时健也感觉到了压力，那一段时间他变得有些沉默，在家也很少说话。烟草这个行业，本身就带着原罪，加之国家又实行专卖，在这个行业挣到钱，拿到高额利润，成就感大抵也是要打折扣的。褚时健也许从来没有想过这个，他只是一个纯粹的企业经营者。当命运安排他进入这个行业时，他并没有对它另眼相看，只是义无反顾地投身进去，就如他自己所说：“闷头在做。”十几年过去，猛然回头看一看，他才醒觉自己一直行走在悬崖边，看尽人间百态。烟草，的确就是高危的行业。

褚时健幸或不幸？在这个行业浸染了十几年，荣耀辉煌经历之后，没想到路的前方等着他的是让他不堪忍受的景象。

马静芬和褚映群都被关押在河南，但她们俩不能见面。褚时健想到这里，心里尤其痛苦。马静芬不在家，他觉得家里不只是少了一个人，还有所有有关家庭的感觉。司机每天都陪着褚时健，他越来越沉默。

工作还是要继续，尤其是那么密集的工作。很讽刺的是，在马静芬被带走的几天后，云南红塔集团和玉溪红塔烟草集团的成立大会召开，会上宣布褚时健同时任两个集团的董事长。他依然是往日的神情，没有人看出他在想什么。

痛失爱女

1995年12月，亚热带的玉溪也很冷。从河南传来噩耗，褚映群在看守所自杀。

褚时健当天就在令狐安家的客厅里得到这个消息，专案组正好打电话过来。褚时健几乎当时就崩溃了，在老熟人令狐安面前，褚时健痛哭失声。这是褚时健成人后第一次在人前失控。

褚映群出生于1956年，离世时只有39岁。所有了解当时内幕的人都对她去世时的情景三缄其口，并非忌讳，乃是不忍。褚映群的过世只留下几个让人心酸的细节：两行字的遗书、粉红色的棉衣、冬天、看守所、异乡河南……

她离世时，她的母亲马静芬就在同一个看守所里，但却浑然不知。她不知道那个和父亲一样长着异域色彩的鼻子、神情和自己很相像、有着一双明亮的眼睛、偶尔和自己吵吵嘴、给自己生了一个漂亮外孙女的女儿，已经和自己天人永隔，而且就在她的眼皮下。直到两年后，她见到了律师马军，才知道一切。

“我女儿一定不是自杀的。”马静芬一直这么说，“她是生病了。”

褚时健见到律师马军，把这件事告诉了他，一直掉眼泪。“我对不起姑娘，她一直喊我退休了、退休了。映群自杀了，我对不起姑娘……”马军说：“厂长的眼泪大滴大滴地往下掉。”

这是褚时健人生中最脆弱的一刻。骨肉分离，人生至痛。他经历过兄弟的死，经历过父亲的死，经历过母亲的死，但如何能经历女儿的死？！褚时健的内心被彻底击倒了。人生走到68岁，他第一次深刻体会了什么是“内心滴血”……

1995年，红塔集团得到好消息：连续六年在国家统计局按利税总额排序的“中国500家最大工业企业”中名列前十强、1995年度中国500家最大工业企业利税总额第二名。

时间进入1996年1月，红塔集团召开了董事会。会上云南省委副书记令狐安说：“褚时健同志善于抓住机遇，勇于拍板决策，带领全厂干部职工真抓实干，使玉烟有了今天的辉煌……”

国家烟草专卖局副局长郁源培说：“褚时健作为带头人，多年来的功劳是有目共睹的……”

褚时健的发言依然是他个人的特色，他说：“我们企业现在并没有达到顶峰，而是在蒸蒸日上。我希望集团久盛不衰，但是我们面临巨大的挑战、强大的对手。就原料、技术、管理水平上看，我们有坚实的基础……我个人对集团发展充满信心……”

领导们都在谈对褚时健的评价，但褚时健没提到自己。他依然在谈未来企业的发展，这是他擅长的话题。

也有职工在下面悄悄地说：“厂长的心还真是硬……姑娘刚死……”然后就马上被其他人喝止：“没看厂长都开始穿黑衣服了吗？人家想什么要告诉你？！”

一直很爱穿灰色西装的褚时健，在1996年的正式场合上，很少再穿灰色，更换成了黑色。

关索坝工程还在轰轰烈烈地进行中，超过4000名建筑工人三班倒换着不停地在打造褚时健内心的理想工厂，80亿的新设备随时待命准备入驻。再过一年多，这里就可以全部竣工。

只是这一切，极有可能和他没有什么关系了。

最孤独的时候

之后的一年，褚时健的工作一切照旧，他依然偶尔选择在换班时间到车间去走走，看看工人们做得怎么样。只是工人们觉得厂长和以前的确不一样了，以前爱在裤兜里揣一把花生，走路时走着走着，看见路上有一块突出的石头，就一脚踢飞它。现在厂长似乎不爱说话了，走路也缓慢了很多。褚时健怎么能和以前一样呢？即便是旁人看他的眼光，不也彻底变了吗？

他依然接待外宾，还见到了一次左天觉。老朋友见面，褚时健显得特别高兴。更多时候，他喜欢叫上张启学，把车开到烟田去，在那个地方，他能待上很久。张启学说平时厂长已经不爱说话，唯独到了烟田，他能拉上张启学说上好多。

他有时候很想拉上红塔集团成立后新加入的工作搭档们去烟田看看，玉溪卷烟厂的核心竞争力在哪里，玉溪卷烟厂是怎么走到今天的，他希望年轻人能掌握要义，这样红塔集团才能一直保持发展的步速。但他发现，并不是每个人都和他想的一样，对玉溪卷烟厂、对红塔集团，对他和同事们是一条走过的布满荆棘的路，值得一再养护；在更多人看来，则是现在的风景。

褚时健曾计划在关索坝工程完成后，继续提高工厂的生产能力，把名优烟的质量、品牌再次提升，特别是历史不长的玉溪烟，作为定位最高档的香烟，它的发展显然没达到褚时健的满意程度。他把这个发展阶段称为第三个发展阶段。第一个阶段是让玉溪卷烟厂摆脱困境，第二个阶段是技术改造，搭建软硬件。前两个阶段他花了17年业已完成，随着关索坝工程的落成，他本可以开始第三个阶段的拼搏。

但在1996年，关索坝工程落成的那一年，他已经陷入了各种被调查之中，烟厂的很多事情都已经无力顾及。

他不时挂念老伴儿，新厂区门口摆着的五针松就是马静芬用烟串换回来的，但这恰恰也是她被带走接受调查的原因之一。褚时健每次带客人参观新厂区，经过这些五针松，心里都要被刺痛一次。

“调查就调查我，你们莫搞我老伴儿了。”褚时健有一次几近失控地对调查人员说。

但任何人都看不出他心情的起伏，他不对任何人讲，也没有什么人敢问他。那个时候那种情况，人与人之间的屏障似乎不可逾越。但如果有家人在身边，也许又会有些不同。但褚时健恰恰没有，儿子褚一斌远在东南亚，听说家里出事，好几次买好机票准备回国，身边的朋友几乎要把他捆

绑起来才拦下了他。即便褚时健，这时也不同意儿子回来，伤痛，不敢再有第二次。孙女褚楚和妈妈生活在广州，褚时健每次到广东出差都会去看看小孙女，但现在也有心无力了。最让他难过的是圆圆，在亲戚家暂住的外孙女已经10岁。家里的一切，其实她都懂了吧？

褚时健每每想到这些，只能在家中沙发上静静地坐一会儿，让自己平静下来。1996年中秋，马静芬已经被带走一年。律师马军去探望褚时健，楼下司机小丁和小丁的爱人在看电视。马军走上楼，刚进门就心酸不已，褚时健独自一人半躺在床上，卧室里的电视开着，他显然没看，也没睡着。马军军人家庭出身，本也铮铮铁骨，但那一刻，他只想流泪。

中纪委对云南烟草系统，主要是对褚时健的调查是漫长的，恰恰是这个漫长期极其折磨人，对褚时健是这样，对中纪委调查组的人也一样。在通海一个烟田种植村，调查组的人在村里询问了系列有关褚时健的问题后道别时，村主任对调查组的人说："同志，本来你们这么远来应该请你们吃饭。但你们今天这个意图，我们就不想请了。褚厂长是好人，你们莫整他。"

1996年，玉溪红塔集团继续高速发展，工厂里生机勃勃；但生活的另一面是，面对中央的调查，所有人似乎都开始惴惴不安，似乎都在等待一天的到来，那一天是好是坏？谁都不知道。

边境被扣

1996年12月，褚时健打算到新平去散散心，那个他待了将近20年的地方，总给他不是故乡胜似故乡的感觉。但因为新平领导知道后准备隆重接待他，一心想安静的褚时健决定临时改道去红河州的河口走走，同行的都是他身边亲近的人：司机、助理、朋友。

河口是云南省红河州的一个边境小县城，和越南的老街隔红河相望，一条中越大桥连接两地。

其实中纪委已经对褚时健下了限制令，不允许他离开云南，特别是境外和港澳。但大家都对河口没有想太多，云南本身就是边境省份，去境外且当天来回对他们来说无异于赶一次集，来来去去早就习惯了。褚时健其实是有足够政治理解力的人，但也许所有的敏感都放在了商业上，他却生性对政治不敏感，所以想到以前去过的河口老街，安静中有一份活力，他就想到那里去走走。

几个人几乎是空着手走向边境检查站要求办理短期过境手续的，有了这个手续，他们就可以去河口老街逛一逛，然后就回来了。

边境检查站的人的触角显然比任何人都要灵敏，中纪委的名单其实早就下达到了各边检站。但褚时健出现在边检站的门口，几乎在同一时间，消息就传递到了云南省纪委，紧接着便马上到了北京。

当褚时健发现情况不对时，简单说了句："我明白了，我不适合办，那我们就不去了。"他转身正准备往回走，边检站的工作人员伸手拦住了他："褚老板，先别走了，我们领导想和您坐坐。"

一个正在被调查的人出现在边境，这个嫌疑显然太大了。

褚时健就此失去了自由。

家中监视居住

在河口短暂扣留几天后，中纪委的人带着褚时健转移到昆明附近的安宁，继续扣留。其间，除了无休无止的问话，还是无休无止的问话。

一个月后，为办案方便，褚时健被送回玉溪，在烟厂生活区家里监视居住。小楼有院子，褚时健可以出来散步，其余时间都在小楼内接受问话。

关于"褚时健准备出逃，在边境被抓"的消息已经传得沸沸扬扬，玉溪城里掀起震动。任新民在大营街自己的办公室里得到了消息，他哭了。

厂里的职工经常到小楼的院墙外看看厂长，因为不能说话，只能放下送给褚时健的东西就走。他们看到散步时的褚时健，似乎没有太多异样，依旧像平时一样走来走去，只是走得慢了很多。

丁连祥在1996年新年前曾和褚时健约着一起在戛洒抓鱼，他等了一个月也没见褚时健从玉溪来。他的小儿子是在褚时健身边工作的，也没有电话打到家里来，好像消失了一样。丁连祥在戛洒觉得不安生，褚映群自杀的消息传到戛洒时，丁连祥和家人都哭了一场，自小看着长大的孩子，怎么就死了呢？他和老伴儿在自家后院悄悄给褚映群烧了点纸，算是告慰一下映群的亡灵。丁连祥越想越不对劲，就带了点自己种的菜坐车到玉溪来找。

进了工厂丁连祥就听说褚时健和自己的小儿子都被抓起来了。他直接找到褚时健的家，按了门铃后，出来的是一个陌生人。丁连祥看见屋子里有不少人，自己一个也不认识，心里有点害怕。屋里的人问他找谁，他说找褚厂长。对方又问：你是他什么人？从哪里来？丁连祥说："我是戛洒糖厂的工人，以前和褚厂长在一处，今天我来给他送点苦菜和紫甘蓝，他喜欢吃这个。"屋里的人说："吃的就不用了，人快走吧。"门口看守的人大概不落忍，问丁连祥："你从戛洒来？有多少公里？"丁连祥说："要170多公

里，看了他我就回去了。”门口的人说：“这么远不让你见也不合理。可以见，但是一不准握手，二不准多说话。”

丁连祥赶紧答应了。

一会儿，褚时健被几个人从屋里带了出来，丁连祥一看，心里早就明白了。他本来想问很多话，但什么也说不出来，只说：“厂长我没什么事情，就是来看看你，你千万保重身体。”褚时健也没多话，只点点头。丁连祥随后就告别了，他走到院门口时，褚时健喊了一声：“丁连祥，你经常上来耍嘛！”

丁连祥觉得自己有点走不动了，他在院子里停了停，抹着眼泪当天就回了戛洒。

定罪

1997年6月，中纪委决定将褚时健移送司法机关。他被从玉溪移送到了昆明的云南省看守所。

1997年9月，专案组决定异地看守褚时健，将他从云南省看守所再次移送，到了千里之外的南京看守所。直到1998年12月云南省高级人民法院公开审理时，褚时健又才被送回云南。

云南省检察院对褚时健提起诉讼的罪名是：贪污罪，巨额财产来源不明罪。

褚时健作为玉溪卷烟厂的厂长16年，玉溪红塔的董事长1年，17年间，玉溪卷烟厂的卷烟产量从27.5万箱增长到225万箱，共实现利税991亿元，平均每年递增43.93%，最高年份达到222%。在褚时健治下，玉溪卷烟厂做到了一公斤烟叶最高时为国家贡献225元利税，而即便是最接近玉溪卷烟厂利税高度的同行，最高时也不超过40元。

第五章
人生间隙

时间断层

从1996年12月在河口被控制，到1998年12月在云南昆明接受公开审理，这两年的时光，对于褚时健而言，就像一个时间的断层——时间往前，他无法把在玉溪卷烟厂的工作经历和被关押的当下整理出一条清晰的线索来。特别是在最初失去自由的时间里，他经常有想不通的时候：曾经获得那么多荣誉，“十大改革风云人物”、“全国优秀企业家”……那么多的中央领导对自己的工作做出过肯定，最切实的是，玉溪卷烟厂在自己的手里发展得如此顺利，17年时间从一个地方烟厂发展到亚洲最知名，欧美烟草企业也未必敢小瞧。但转瞬间，自己却成为阶下囚，千夫所指，女儿丧命，妻子被囚。“当时确实想不通，怎么就到了今天？”他说。

——时间往后，他更是迷惘。关押时间超过一年时，他的绝望到了极点，见不到亲人，见不到往日的同事，和自己熟悉的律师也只见过一面。未来会怎么样？他不知道，他预估过自己的刑期，但每一次预估他自己很快就否定了。

以前不够用的时间，变得极度难熬。

在玉溪家中被控制居住时，他觉得大概审查几个月就会结束了。

移交司法机关，被转移到云南省看守所后，他想，大概会麻烦几年了。

到了南京看守所，他已经不再想了。“命运咋个安排我就咋个过！”

在南京派出所的一年多，是褚时健感觉最糟糕的一段。检察院的调查一直在进行，他的精神压力到了顶点。有些事情，在回忆一次两次后，他甚至自己也有些模糊了。最难忍受的是南京的天气，他毕竟已经年近七十，是一个地道的老人，即便是正常的迁居，他也会有长时间的不习惯，更何况这是关押。他记得1998年的春夏之交，南京正是梅雨季节，天气潮热，看守所里不太通风，人在里面很难受。看守所里没有洗澡的地方，提供给褚时健休息的也只是一张木板床。褚时健说，每天早晨醒过来，都看到木板上有自己的汗水痕迹。从早到晚，他都觉得衣服湿湿的，完全没有云南天气的干爽劲儿，他的精神状态低到了极点。

管教人员对他都很和气，并不和他讨论他的案情，只是关心他的生活，和

他聊天。他说：“我知道他们的好意，他们怕我自杀。”管教人员的确害怕褚时健想不开，他们知道褚时健的特殊和案子的特殊。冬天的时候，南京的寒冷让褚时健有些受不了。江南的冬天是刺骨的冷，看守所里没有任何取暖设备，褚时健一入冬就感冒了。正巧检察院的人到看守所向褚时健问话，一位女检察官马上出门给褚时健买了羽绒服和被子。

“没有这些管教人员和那个女检察官，我恐怕在南京的时候就病倒了。”褚时健说。

在南京酷热的季节，他有时会想到差不多40年前，1959年在元江红光农场，他也是被打倒，也是身份骤变，也是暑热难支。只是，那时的“右派”俯拾即是，如今他却是万人指责的焦点；那时他不过30岁出头，如今却年近古稀；那时他还是自由之身，如今……

律师马军

而检方，在这漫长的两年，收集齐了所有能够指控褚时健的罪名和详细材料。

在被移交司法机关时，褚时健就被允许指定辩护律师。他指定了马军，从20世纪80年代开始就任玉溪卷烟厂法律顾问的一位云南著名律师，因为打交道年久，无论对玉溪卷烟厂还是褚时健本人，他都非常了解。马军记得第一次见褚时健是一个下雨天，因为褚时健是从玉溪赶到昆明来和马军见面，天气不好，马军以为褚时健会迟到，但他准时出现在约定的地点，手里没伞，下车后用手给自己稍微遮一下雨就跑了过来。他在和马军谈话时就拍板决定马军做烟厂的律师，非常干脆。两人最后吃饭时，马军也印象深刻，褚时健把服务员叫过来，菜也没点，叫服务员随便安排了两个菜，又叫了饭，几下就把碗里的饭扒拉空了。他吃完饭灌了自己一大口茶，漱漱嘴咽了下去。

由此马军对褚时健充满了欣赏，因为马军自己也是革命后代，对这种不拘小节、从头到脚充满做事气质的人，不由自主就有一种亲切感。

不过马军没想到，在和玉溪卷烟厂合作十几年后，会面临如此波澜壮阔的一幕：出任全国最具轰动效应的贪污受贿案中被告人的辩护律师。

摆在马军面前的其实是一道大难题，在一个是非局势已定的法庭上，如何为一个已经有罪的人辩护？经过两年的舆论发酵，在公众眼里，褚时健已经成为一个“辜负”党和国家培养的罪人，一个身负贪污、受贿两大罪名的刑事案犯。而这两大罪名，是在中国占大多数人口的老百姓最为痛恨的。

马军能怎么辩？

马军是一个资深的律师，早年担任过云南省司法厅律师管理处的副处长，所以无论对政治政策还是法律条规都谙熟于心。他对褚时健也有足够的了解，在担任玉溪卷烟厂法律顾问期间，褚时健屡次改革，屡次用市场经济的思路挑战传统经济体制，马军都一一看在眼里并适时地提供了法律支持。作为一个近距离旁观者，马军对于褚时健每次触碰底线都有足够的理解，包括这一次，褚时健已经触碰了法律禁区，他依然能读出这一次褚时健的举动源自他的哪一根神经。

马军决定破釜沉舟，他说：愿意为推动中国法制进步尽一份力，哪怕把自己也牺牲掉。

云南省委副书记令狐安问马军在法庭上有什么要求，马军只提了一点："让我把话说完。"

59现象

检察机关对褚时健提起诉讼的罪名是：贪污罪，巨额财产来源不明罪。后一项罪的来龙去脉是褚时健主动说出来的，自河口被控制一个月后，他即向中纪委"交代"了此事。几位香港商人到他家后，因为看家里实在寒酸，几个人愿意共同赠送他一些钱，差不多有400多万元人民币。褚时健说，当时想到自己并没有给这几个人提供过什么方便和输送过什么利益，他们给自己钱，属于朋友间的来往，所以他也就没有拒绝。

贪污罪的起源是，1995年6月，褚时健和原玉溪卷烟厂（现红塔集团）的罗以军、乔发科策划从玉溪卷烟厂在香港的下属公司华玉贸易发展有限公司存放的香烟浮价款及新加坡卷烟加工留成收入款2857万美元中截留300多万美元进行私分，其中褚时健174万美元，罗以军和乔发科各68万美元。本来他们计划给盛大勇和刘瑞麟各45万美元，但最终截留的款项只分给了褚时健、罗以军和乔发科。

这些钱尚未到个人账上，尚在一位新加坡商人的账上停留时，就已经被中纪委知晓。

在褚时健之前，已经有不少国企领导触碰了法律底线。最典型的例子是1985年贪污挪用公款2000万元人民币的广东省天龙集团总经理谢鹤亭和1995年携带公款40万美元出逃的中国长江动力集团公司董事长、总经理于志安等。无独有偶，大部分国企领导落网，都是一个罪名：贪污、挪用公款——无非一个"钱"字。这一次，褚时健又是如此。

在褚时健被羁押期间，舆论已经开始了各种沸沸扬扬的讨论。为什么国企领导在临退休前容易产生“捞一把”的想法？这个现象有社会学者甚至概括为“59现象”——60岁为法定退休年龄，59，正好是退休之前的意思。

“59现象”引发了大规模的思考，主要集中在国企领导的待遇问题上。体现在褚时健身上则非常典型：褚时健在玉溪卷烟厂工作17年，领到的工资不到80万元，平均每年仅为4.7万元。

国企领导的天职是为国有资产增值，为国家赚取财富利润。但是，作为“公家人”的同时，国企领导当然又是“个体人”。他们处于财富的中心，又处于不可调和的市场经济和计划经济的矛盾中心。过渡时期，褚时健的错误不可谓没有争议。

2014年，笔者在云南玉溪大营街褚时健的家中和他有这么一小段对话：“那几年，玉溪卷烟厂为国家上缴了巨额利税，玉溪卷烟厂有那么多的财富，作为个人，您有没有想过，自己也应该富裕一些，也拥有一些财富？”

“有的。我是想，国家富，我们个人也应该富。”

“有过心理不平衡吗？”

“不是不平衡，其实大家都一样，国企的干部都是这样。不是不平衡，是无奈。”

“其实那个时候如果您动心思要让自己富有，其实很容易，对吗？”

“的确很容易，我们的卷烟差价大，我只要找亲戚朋友开一家公司，专门倒烟卖，就发财了，数目还不低。”

“十几年的话，这个数目会是多少呢？”

“百亿以上。但我从来没想过。”

“为什么呢？您靠什么约束住自己？”

“我总是想，提心吊胆过日子，不是长久之计。我安安生生好吃好在，比什么都好。”

审判

1998年12月，褚时健一案在云南省高院开庭。因为褚时健个人的话题性

和引发的一系列对国企领导的讨论，这场公开审判极其引人关注，事后甚至被称为“世纪审判”——从中国的经济发展进程来看，这场审判的确有着深刻的历史意义。

马军的辩护词即便十多年后看来也非常精彩。他从三个方面与法庭讨论了有关国企企业家的生存状态。第一，企业家的法律地位。“为什么企业的领导可以被行政机关随意调换，使其权利被侵害？第二，企业家的政治地位。马军的疑问是：“在企业和企业家对政府部门存在依附关系的前提下，政府部门真的把他们当主人了吗？你们实实在在、设身处地地为他们做了什么？”第三，国有企业和企业家的经济地位。这是马军着重谈到的一点。他在辩护词里说：“国有企业和企业家的经济地位，是一个50年来没有认真彻底解决的问题。国有企业及企业家的劳动力价值怎么体现？在我国有一个非常奇怪的现象，像褚时健这样一个企业家，玉溪卷烟厂17年税利总额为800亿元，17年全体干部职工的分配为5亿元，比例为0.625%，褚时健个人17年全部收入为80万元，个人收入比例是十万分之一。褚时健17年的全部合法收入，甚至赶不上一个影星一次广告的收入，赶不上一个歌星的两次出场费。因此，在市场经济条件下，在分配方面怎样做到实实在在的按劳分配，实现劳动力价值等价交换的商品经济的分配体制，从而从根本上解决国企及企业家的合理分配问题？……”

开完庭后，马军提出了一个特赦申请，他希望趁即将到来的1999年是建国60周年大庆，赦免70岁以上高龄罪犯。

申请没有获得批准。

在调查取证期间，褚时健曾经对检察人员说：“我当然希望判刑少一些，但我不能乱说话。不减就不减了，咋个说我不能冤枉人。”——检察机关希望他能提供更多线索。

云南省高院的判决当时也措辞谨慎，为人称道，他们提出任何人在法律面前都是平等的，不能因为褚时健是改革的功臣就网开一面。法院认为，褚时健和助手私分公款确实已经构成贪污罪，包括巨额财产来源不明罪，判处他无期徒刑，并且没收了除合法收入之外的全部财产。

1999年1月9日，云南省高级人民法院做出判决：“一、被告人褚时健犯贪污罪，判处无期徒刑，剥夺政治权利终身，并处没收财产人民币二十万元；犯巨额财产来源不明罪，判处有期徒刑五年；数罪并罚，决定执行无期徒刑，剥夺政治权利终身，并处没收财产人民币二十万元。二、被告人褚时健巨额财产中明显超过合法收入的差额部分、价值人民币四百零三万元，港币六十二万元的财产依法没收。”

——褚时健的人生大戏，悲凉而沉重地落下帷幕。

第六篇
果夺锦标（1999至今；狱中，玉溪，新平）

如烟往事俱忘却，心底无私天地宽。

——陶铸

第一章
是结束，也是开始

狱中

判决之后，褚时健放弃上诉，他被送入云南省第二监狱开始服刑。

无期徒刑，谁也没有想到这个结果，包括褚时健自己。“我预估过好几个刑期，从没有想到是无期徒刑。”

所以判决后的最初几天，他的心情无比沮丧，每天吃饭、休息都显得困难。监狱方其实对褚时健很照顾，正式进入监狱后就安排他做了监狱图书室的管理员，住宿就在图书室上面的一个小单间；因为考虑他年纪比较大，还安排了一个小伙子专门给他做饭。褚时健知道，这不仅仅是监狱方对一个老人和曾经的国家经济建设功臣的照顾，一定还有外面自己曾经的下属和朋友们的各种奔走打点。

褚时健历经风雨几十年，意志力在风雨里锤打了几十年，他显然不是一般人。仅仅几天后，他就平复了自己的心情。“既然是全国影响最大的经济案件，我觉得我上诉也没用，也没有任何意义。我70多岁的人了，能活几年？不折腾了。好好把监狱日子过平静，也就算了。”

他生生地咽下了自己的不平之气，强迫自己平静下来。

老家矣则村的村委会主任冯德芸带着几个同乡拎着水果去监狱看他，说：“褚大爹，你要保重，千万不要有什么不好的想法。”褚时健看着自己的家乡人、自己童年玩伴儿的儿子冯德芸，摆摆手。“不会不会！”他说，然后用云南方言狠狠地撂了一句：“搁球不住（我心里才不放这些事情）！”

犹如当年被打成“右派”，褚时健在很短的时间内协调了自己心态一样，这一次，他对生活的钝感力再度帮了他的忙。

最开始的探监不容易，冯德芸第一、第二次去，申请了差不多一个月，探望的时候还有不少人在边上监看，见面气氛并不轻松。但慢慢就越来越放松了，监狱的管理人员不再跟着，有时他们还能和褚时健聊上两三小时，这大概和褚时健的情绪平稳也有关系。冯德芸有时会拿上几条烟和十几箱自己村里种的水果给褚时健，他们的褚大爹一般会让他把水果留下，烟带回去。因为他的小房间里已经放了不少烟——在探望他的人群里，烟草界

的人占了大多数，他在这个行业的威名一直都在。水果他会留下，然后回头招呼给自己做饭的小伙子或者狱友：搬几箱走！拿去吃。

他平时的工作就是整理图书室的图书，登记一下借出和还回的书名。因为还有一名小伙子经常帮他的忙，所以这几乎是一项若有若无的工作。不值班的时候，他很喜欢到监狱后面的山上去走走，这也是给予褚时健的特殊权利，允许他在两三平方公里内自由活动，但必须要有人跟着，因为担心褚时健想不开做冲动的事情，监狱方无法交代。

有了一点自由活动的空间，褚时健便在不用值班，也没有人来探望的时候，常常往监狱后面的小山上走走。山上有一户人家，大概是帮着监狱干点活儿的。褚时健发现这户人家后，每次散步就走去他家聊一聊，有一次聊高兴了，还把这户人家养的鸡杀了一起吃了，因为褚时健说他做的辣子鸡很好吃。

他的确是个特殊的罪犯，第二监狱因为他显得很是热闹，几乎天天都有好几拨人申请来看望他，其中不乏社会知名人士。老朋友们更是三天两头都有人来，邱建康、任新民还有司机张启学和小丁，都是隔一阵子就会到监狱看望他。当年在业务上有往来的商人们也来探望，走时还悄悄留点钱给他，褚时健也没在意，随手就把钱放在了图书室的书架上。后来他离开监狱时，把书架上的那些钱拢过来数了数，竟然将近100万。联想到他的罪名，此情状颇有些讽刺。

尽管监狱方在生活上很照顾褚时健，但监狱就是监狱，更多时候，他是一个人孤独地在图书室里想各种事情。想得最多的，是老伴儿马静芬和外孙女圆圆。马静芬已经在1998年从河南被移交到云南。1999年，褚时健被判刑后，马静芬被允许回家，指控她的罪名是“投机倒把”，但新的刑法里已经没有了这一项罪名，她就这样被不了了之地放回了玉溪卷烟厂曾经的家中。四年多的牢狱生活，马静芬苍老了很多，但所有见到她的人都感觉到她的平静，不哀不怨不怒。褚时健曾经说起当年喜欢上马静芬的一个原因：“大大方方，不像那些小市民。”琐琐碎碎几十年的婚姻生活，已经把马静芬的原生气质磨灭殆尽，但家庭发生的巨大变故，又激发出了她骨子里的大勇和大气度。她自己把平静归功于在监狱里看了不少佛学书籍，有人说她在监狱里不吭不声，有空就默默练功是因为疯了，她也不做太多辩解。她被保留了烟厂退休职工的身份，工厂有些福利还是照常发给她，但她从来不去领取。她只安静地生活，沉默但有力量地每天过着平淡生活。

她做主并操持将女儿的骨灰正式入土安葬在距离玉溪较远的昆明郊区一块墓地，在场的人都对当时马静芬坚毅的神情留下深刻印象，“老太太不是一般人”。

马静芬说那个时候她不敢去想褚时健到底能不能回来。“政府怎么安排，我们怎么遵守。”她说。两个老年人，对未来又能如何企望呢？

外孙女圆圆在1997年就被任新民接到了家中，视同己出。家中巨变后，十来岁的圆圆已经没有人照顾，无论烟厂还是大营街的人说起圆圆，都很唏嘘，父母离异、丧母、爷爷奶奶失去自由、孤单一人。圆圆的生父后来告诉她，自己当时第一时间就想把圆圆接走，但考虑褚时健、马建芬两个老人丧女之后，恐怕再难承受外孙女离开的局面，于是放弃了这个想法。此种情况下，任新民几乎是毫不犹豫就把小姑娘领回了家，让她像一个小女儿一样在自己的大家庭里生活。为了让圆圆接受更好的教育，他在圆圆念高中时送她去了广东一家私立高中。任新民的计划是先让圆圆在广东念几年，大学时把她送出国留学。

“让她跟你姓吧，我写信问过老头子了，他也是这个意思。”有一天，马静芬对任新民说。于是，圆圆有了一个新的大名：任书逸。

这一切，褚时健都知晓，但他只能在监狱里孤独地数着日子过。对于一个闲不下来、热爱做事情的人，监狱的确是最大的煎熬。人的心情直接影响身体健康，在心情苦闷特别是孤独的情况下，褚时健的健康每况愈下。他还得了一次带状疱疹，疼得他难以忍受，觉得自己这次可能扛不过去了。但很幸运，他又一次扛了过去。不过，糖尿病的各种症状已经开始在他身上出现，向来健康好动的褚时健人生第一次有了无奈和无力感。

2001年，因为褚时健在狱中的表现，云南省高级人民法院经过刑事裁定后，将他的刑期减为17年。

所有人都看到了一点希望。

弟弟褚时佐也带着侄子来看他。褚时佐在新平一直做种植和养殖，80年代初期还做过新平县戴着大红花接受表彰的第一批“万元户”。褚时健在玉溪卷烟厂工作期间，因为强调家属不要沾自己这个厂长的光，褚时佐和兄长很少往来，加之一个在玉溪，一个在新平，兄弟俩有很多年都没有坐下来好好说过话。现在褚时健身陷囹圄，倒让他们有了一些聊天的时间。

褚时佐一次带了些橙子来看兄长。80年代，因为华宁成立了云南第一家柑橘研究所，大力发展柑橘种植行业，褚时健便介绍弟弟也去引一些果苗到新平种植。这些橙子，正是褚时佐从华宁引进的一种原产湖南的冰糖橙。褚时健切开尝了尝，很是清甜，有一种别样的果香。他问褚时佐：“这个品种很特别，和别的橙子不一样。是华宁的果苗？”

褚时佐告诉他，是原产湖南的一种冰糖橙。

褚时健来了兴趣，他建议弟弟大量种植这种橙子。“资金不够我可以托朋友帮忙凑点。”他说，“我们可以一起做，我能出去更好，不能出去，就算是支持你了。”

再之后的几次探监，褚时健和褚时佐聊天的内容就全是有关冰糖橙的了。褚时健心里又记挂上了一件事，再出门到山上或操场上散步，他便开始用步伐计算果树之间的株距和行距，心里再算算一亩地的投入与收成。

褚时佐跟褚时健说到了一个熟悉的名字：新平临近戛洒镇的水塘镇硬梁寨子，当年褚时健在新平做红糖厂副厂长时常去那里看甘蔗的种植，如今褚时佐就决定到那里承包农场种冰糖橙。

谁能想到，硬梁寨子竟是褚时健命运的下一站。

大营街

2001年，褚时健在狱中晕倒数次，最厉害的一次是5月间，他前几分钟还在厨房里帮着做菜做饭，后一分钟猛一站起来，立即天旋地转，晕倒在地。医院检查出他的糖尿病已经到了严重阶段。“我以为我都不行了。”褚时健说。他一个月内瘦了七八斤，如果继续在狱中，恐怕病情只会加重。

在医生的建议下，褚时健保外就医。5月15日，他离开监狱，回到玉溪家中与马静芬重聚。

家中已物是人非，褚时健觉得离开家远不止四年多这么一点时间。

从回来的第一天开始，褚时健的家又开始宾客盈庭，热闹情状比他任烟厂厂长时更甚。他虽然更希望安静休息和治疗，但新朋旧识们的到来也给了他另一层安慰：他并不是人走茶凉。到了人生如斯境地，还有人记挂他关心他，之前四年间的所谓争议、审判，他觉得都可以消解了。

玉溪红塔烟草集团派了一个司机和私人保健医生照顾他，司机还是以前的张启学，这让褚时健很安慰，人老了，故交更让人踏实。在病情稳定下来后他就让集团把保健医生取消了，因为他觉得既然都已经回到家，身体的事情慢慢养着，不必浪费公司的一份人力。

有时候想想，褚时健一辈子都在云南的小地方生活工作，以他的才能，身处任何一个大的环境和背景，应该更能做一番大事业。但是，小地方给了他很好的回报，在新平的糖厂和玉溪卷烟厂阶段，因为山高地远，政治氛围并没有那么浓重，以他直率的个性，还可以有一个较为宽松的环境全力施展他的经营之才；到了人生低谷期，小地方固有的温暖人情、仗义扶弱

又给了他极大安慰。褚时健注定和玉溪有着不解之缘。

任新民在褚时健回玉溪后就希望他们搬离烟厂的旧居，到5公里外的大营街去居住，一来他和家人可以就近照顾褚时健和马静芬，二来也可以远离市中心——那里无论是人和物的环境，都太嘈杂了，对于刚刚走出风浪期的褚时健，并不是一个好的居住环境。

还有一个很重要的原因是，大营街在任新民的带领下，已经成为富裕安定的“云南第一村”，而这，都来源于褚时健时期玉溪卷烟厂的扶持。任新民觉得邀请褚时健到大营街度过人生晚年，是对褚时健最好的回报。

早年任新民任大队支书，带领大营街大队的建筑队给玉溪卷烟厂修宿舍时，因为保证质量，时间上也快速，让褚时健很是欣赏。他带着建筑队给玉溪卷烟厂修了7年的房子，褚时健对任新民的评价是：“认真负责，做事踏踏实实，聪明用到实处。”任新民对褚时健的评价是：“做事公正、干脆，实实在在，特别有能力，对玉溪对云南贡献很大，称得上民族英雄。”

大营街在70年代末80年代初曾是出了名的贫穷，因为人多地少，人均尚不足三分地，玉溪当地人都知道大营街有五难：吃粮难、喝水难、住房难、行路难、娶媳妇难。“文革”结束，任新民做了大队支书，带着村民们出外打工，情况好了好多。特别是帮玉溪卷烟厂做了几年基建后，大营街的经济状况得到了很大改善。

大营街真正富起来是在1986年后。在此之前一直用串换的方式得到优质制烟辅料的褚时健想在玉溪本地扶持一些厂家生产辅料，一来烟厂可以更便利地得到辅料，近距离控制质量，二来也能扶持一些本地企业。玉溪卷烟厂需要的辅料量很大，对于任何辅料生产厂家来说，它都是一个不折不扣的米饭班主。因为对任新民的信任，褚时健当时在大营街的三个村扶持了滤嘴棒厂、水松纸厂和铝箔纸厂。玉溪卷烟厂在飞速发展的同时，其固定业务也提携着大营街大踏步向前。在90年代初期，大营街又发展起了家具厂、铜材厂等大型乡镇企业。到1995年，大营街乡镇企业总产值超过了10亿元，成为云南省村一级行政区划中产值过亿的第一个村。

因为富裕，任新民在大营街建立起了“理想国”。大营街的幼儿进入幼儿园吃住都免费，每年春夏秋冬免费发给四套衣服。学生进入中学、中专、大学都会给予奖励。住房方面，大营街的民房实行统一规划、统一标准、统一施工、统一分配、统一管理的“五统”政策，人均居住面积达到50平方米。而且在大营街，职工54岁就可以退休领取退休金，最高可达11000多元，每月还可以领取150～500元的养老金。

任新民一直说，大营街发展得这么好，只有两个原因，一是国家政策好，另一个就是因为有褚时健。于任新民而言，褚时健不仅是大营街的恩人，还是与他个人一直互相欣赏的忘年交。外界一直说任新民是褚时健的干儿子，他从来不主动去说明。在他看来，褚时健出手扶持，让大营街改天换地，改变了几代人的命运，“干儿子”的身份实在过于简单了些。“以前他在烟厂，要报答他的人太多，他也不需要。他遇到了难处，正是我们表达心意的时候。”任新民说。

褚时健答应了任新民的安排，自己已经不是烟厂的一员，远离烟厂未尝不是好事。

任新民在大营街自己开发的一处别墅区为褚时健安排了一幢两层楼的别墅，因为褚时健坚持要买，任新民便让财务算了一个极低的价格给褚时健，让他象征性地买下。褚时健住进房子之前几天，任新民在家和自己的妻子念叨，说房子太新，恐怕有些湿冷。他和妻子商量：我们两个先进去住几天，把炉火点一点，房子暖了再让他们住进来。

于是任新民和妻子带着简单行李在新房子里住了一星期，打扫了几遍，开了几天窗，炉子上的火点了几天，感觉房子已经有点人气了，才安排褚时健住进来。

褚时健就此在大营街安下家来。

任新民显然是一心要报答当年褚时健治下的玉溪卷烟厂对大营街的一力扶持，他不仅把褚时健邀请到了大营街，后来还把与褚时健同案的罗以军和乔发科也安排到了大营街居住。尽管烟厂许多老职工在电视上的审判现场看到总会计师罗以军指证褚时健而对他愤愤不平，但几年后，他们在大营街又看到了褚时健和罗以军在街边偶遇时停下来聊天的场景，大家也都释然了。

2003年，保外就医的褚时健再次获得减刑；2004年，褚时健获准假释。

一段刻骨往事，总算关上门扣上了锁。

朝着圆满目标向前一步

出狱后的褚时健身体状况一直很糟糕，70多岁的他比60多岁时消瘦了太多。尽管已经出狱，家中也只有他和老伴儿马静芬，夜深人静时两位老人相对而坐，难免显得孤清。

身边的人都看得出来，他的身体健康医院还能帮上些忙，但心情的低落却

谁都使不上力。

儿子褚一斌在新加坡知道了这一切。在父亲牢狱之灾的几年，褚一斌也过着不稳定的生活，美国、加拿大、新加坡几地颠沛流离。国内的一切似乎和他越来越远，女儿褚楚和母亲在广州生活，平时只能通过电话联系，但毕竟是一个稳定的状态，不用太担心；老父亲和老母亲那边，在最糟糕的消息过去后，依然没有太多好消息传来。褚时健出狱后和儿子的每一次电话里，褚一斌都感觉父母的状态不佳。这时，他的第一个儿子在新加坡出生，他觉得找到了安慰父亲的最好方式，赶紧一个电话打到玉溪，告诉褚时健："您有孙子了！"

褚时健果然非常激动，电话里的声音都有些颤抖："有多重啊？"

褚一斌迅速安排了一次褚时健、马静芬和孙子的见面。在深圳，褚时健抱上了自己的第一个孙子。他向来以宠爱第三代被亲友共知，在孙女褚楚和外孙女圆圆都不在身边多年后，褚时健又一次感受到了自己血缘传承的幸福感。

褚一斌后来每逢假期就把孩子带到褚时健身边，他说，只要孙子孙女们在身边，感觉老父亲的精神要爽利得多。

总要做点什么

从走出监狱那天，褚时健就打定主意要做点事情，尽管他的"监外执行审批表"上写着他的病情是：糖尿病、原发性高血压II级、陈旧性心肌梗死。他已经离不开胰岛素，药片也一天不落地必须吃。但他还是坚持要做点事情，一方面是他天性中的闲不住，每天无事可干让他浑身更不自在。马静芬说，如果没事可忙，褚时健能在家里楼上楼下来回十几趟。另一方面，也是不甘心，在玉溪卷烟厂发展到巅峰的时候他被拽下领军人的位置，心里还有许多宏图没有完成。这些宏图最核心的内涵当然就是人生的"成就感"。褚时健的人生大部分时间都伴随着这三个字，这是对他能力的认可，亦是他的精神支柱。他需要通过做事，重新找到自己的精神支柱。

马静芬的回答要实际得多："我们要吃饭，要养外孙女。我还有烟厂发的退休工资，他什么都没有，坐吃山空怎么行？"

周围的亲友大都反对他们再出来做点事，统一的理由都是："年龄"。而且在他们看来，钱不是问题，有太多人伸着手愿意帮助当年威名赫赫的褚老板。

褚时健不是没有想过自己的年龄，但所谓的寿命、晚年，都是一些未知

数，他已知的是自己迫切要找到一种生活状态，一种忙碌的生活状态，如果闲下来，“我会病得更严重”，他说。

做什么呢？有烟厂邀请他做顾问，一年给出的顾问费就不低，他没有一丝考虑就拒绝了，既已离开，就彻底告别。“何苦回头呢？”他说。在他的案子之后，全国掀起了关于国企领导待遇的激烈讨论，最终关于国企领导年薪制的申请报告被递到了朱镕基总理的办公桌上，朱镕基大笔一挥，从此一改国企领导低收入的局面。许多人都认为，这样的变革多少和褚时健有着关系，但他本人却做了牺牲。

21世纪最初的几年，矿山的开发也是一门生财之道。褚时健也被建议不如去搞搞矿山开发。可是，这是一项高投入的生意，“我哪里有那么多钱？”只好作罢。

或者可以做做小的生意？马静芬回到玉溪后，在任新民帮助下，曾经承包了大营街的20亩地种植百合花。这是她擅长的事情，而且云南气候适合种花，百合花长得很是不错。到花开的时候，她就请人拉上成捆的鲜花到昆明附近著名的斗南花卉市场去卖。种花赚不到什么大钱，只有小小的利润，但马静芬倒也很知足，因为总有点事情忙，不至于每天想东想西。就这么做了一两年，褚时健回到玉溪后，觉得种花不痛不痒地做着意思也不大，就把地退了。

褚时健又想着是不是可以去卖卖米线，但很快也打消了念头。玉溪街上一个卖米线的摊档，一碗1元钱的利润，一天大概能卖上千碗，天天出工的情况下一个月平均能挣3万元。但卖米线耗费的精力太多，褚时健的身体状况已经不允许。而且米线摊搞连锁不容易，很难标准化。这显然不是褚时健要做的事。

把眼前这些似乎能涉足的行当都排除后，褚时健还是把心思落到了在监狱时和弟弟褚时佐谈过的冰糖橙种植上。从新平糖厂期间对甘蔗的种植，到玉溪卷烟厂期间对第一车间烟叶的种植，褚时健天然对土地有着亲切感，也有足够的自信。“做什么事情，如果心里没有把握，就不要去做。”他说。尽管几乎没有种植橙子的具体经验，但对于土地、对于农作物的种植，他心里是有数的。

“是不是随便搞个三五十亩种种算了？不要搞那么大。”无论是身边的任新民还是远在新加坡的儿子褚一斌，都是这个想法。他们希望褚时健有点事情做，但也只是希望这点事情打发打发时间，如果要来真的，他们就觉得实在没必要。“何必累着？”褚一斌说。

但褚时健当然要来真的。

第二章
土地、水和树

那两个山头

为什么认定了种橙呢？褚时健心里是有数的。他觉得自己对土地种植有心得体会，做起事来有把握。除此之外还有一个原因，就是他认为云南的土地除了种植烟草天然适合，还特别适合种植水果。这一点是他从当年玉溪卷烟厂的烟草种植基地通海县观察得到的结论。通海不仅是云南的烟草种植大县，还是云南蔬菜水果的主要提供地。云南日照时间长，昼夜温差大，特别是新平境内的哀牢山山区，还有很丰富且干净的山泉水源。而且，最重要的一点是，“冬天里没有什么时令水果，只有柑橘类算得上新鲜，橙子又算柑橘类价格较高的水果，储存时间也比较长”。

刚从监狱出来的一段时间，褚时健和马静芬在市场上买了许多柑橘类水果试吃，最后得出结论，不论是国外的新奇士还是国内其他橙子，口味都不如华宁和新平哀牢山地区出产的冰糖橙特别。“最主要是这个橙子的口感不酸，又不是很甜，果香重。”另外，玉溪有一家柑橘科学研究所，下属有一家在华宁的牛山柑橘厂，专门研究种植这种冰糖橙。在牛山柑橘厂，柑橘橙类的品种很多，但这种湖南引进的品种一直是按礼品类产品来种植的。价格也是其他品种的两倍以上，在2002年前后，这种冰糖橙的批发价就能达到5元一公斤，属于档次比较高的水果。这一点符合褚时健“要种就种好东西”的想法。



哀牢山

褚时健就此下了决心。

褚时健要全力种冰糖橙的决心下得的确很大，因为他选定的种植地在新平戛洒旁边的哀牢山上，属于水塘镇的地界。也就是说，从玉溪大营街的家中开车到山脚，足有200多公里的路程，即便是一直给他开车的、以车技好著称的张启学，也要两个半小时才能驾车抵达；不熟悉路况的司机，起码要开上3小时。而且种橙的地是在山上，意味着他还要在不断标示着“小心落石”、“小心滑坡”、“此处为泥石流路段”等字样的土路上颠簸40多分钟才能真正来到橙林边。对于一个年过七十的老人来说，这的确是一件异常消耗体力和精力的辛苦事情。

褚时佐在新平水塘镇的硬梁寨子种植柑橘已经将近20年，因为囿于资金问题，一直维持在30亩左右、1000多棵果树的规模，没能扩大。褚时健在狱中就向弟弟建议过扩大种植，多承包一些地，多种一些果树，成片成规模地经营。

褚时佐的30多亩果园是一个几乎要破产的国营农场的一部分，农场还有大量地可以出租，主要是种植甘蔗。因为管理不善，甘蔗的生长情况很不理想。按水塘镇当地人的说法，这块地就是一块“雷响地”。所谓雷响地，就是完全靠天吃饭的土地，没有人工的灌溉设备，天旱则地干；又因为是镇

办农场用来种甘蔗，对土地长期缺乏轮作和深翻，所以土层结构板结、缺乏养分，以致甘蔗产量很低。

有了兄长承诺出资拓展果园，褚时佐就出面将农场的1500亩土地承包了下来，但钱还是褚时健来出。褚时健保外就医时，法院裁定没收的财产中有120万是他的合法收入，加上家里以前的一些储蓄和马静芬几年间存的一些钱，杂七杂八也有将近300万。但还是不够，1500亩土地需要800多万，怎么办？“只有借了。”马静芬说，“我们两个从来没向人开过口，借钱更是从来没有过。”好在大营街一些老朋友听说了褚时健要租地种橙子，虽然心里想着“老人家何必？”，但还是主动问了褚时健：“厂长，需要就开口，我们拿得出来。”褚时健说：“事情我有把握搞好，就是不知道什么时候能还上。”大营街的几个朋友赶紧说：“什么时候都可以，赚了钱就还，赚不到钱就不还了。这个不是问题，先把地拿下来。”几个朋友每家出一点，500来万也就凑了出来。

于是，800多万交出去，褚时健从水塘镇政府手里租下了1500亩地，跨硬梁寨子和新梁寨子两个山头，一年28万，租期30年。这是2001年，因为褚时健刚从监狱出来，褚时佐作为兄弟合伙的代表，先行管理果园。

可是,毕竟是多年不在一起的兄弟俩，血缘关系也挽救不了做事的不默契。褚时健很快就发现弟弟褚时佐经营果园的做法和自己很不相同，而且是自己不能容忍的那一种。比如没有财务预算，比如给帮工的农户发工资完全没有标准。褚时健按一人一天15元把钱款拨给了褚时佐，但很多农户每人每天只拿到8.3元，以至于农户纷纷撒手不干了。“不能这么搞，你怎么能没个规章制度呢？”“不用，我几十年来都是这么搞的，也没出事。”这样协调了大半年，无果。为避免以后更多的冲突，兄弟只能分开。褚时健做主，将1500亩地，不管有没有投资，一家一半平分，褚时佐还把褚时健在狱中为冰糖橙取的品牌名“高原王子”一并带走。2002年10月，两兄弟分割清楚，正式掉头各自经营。

从地势上看，两座山头相对而望，彼此都能清楚地看到对方的果园。

分开经营后，褚时健又向朋友借钱，把旁边的100多亩地租下来。在2002年的时候，他名下租的地已经达到900多亩。这些山地上，除了旧农场留下的3000多棵冰糖橙树，全部是甘蔗林。

摆在褚时健面前的900多亩山地，无疑是一项巨大的艰难工程：甘蔗林地需要按照果园规格重新规划整饬；旧的果树需要研究如何存留；地里干活儿的人需要招募；挖掉甘蔗后的山地需要种下新的果苗；900多亩地与当地农民的地是交叉的，你中有我我中有你，因此也需要与这些农民打交道……而最为艰难的是，对于种植果树、经营果园，75岁、负债、健康状

况不佳的褚时健的经验为零。他和大多数20多岁、30多岁的创业者站在了同一条起跑线上。这条起跑线，对于年轻的创业者来说，是人生的全新开始，充满希望。而对褚时健，这条起跑线则是人生至低谷，唯有绝地反弹他才能后生。

开始

“老头子有什么办法？他只能去做农业，做其他的都太高调了。搞农业，埋头搞土地，谁也不会有意见了。”马静芬说。种果树，对马静芬来说也是个巨大挑战。工农兵学商，她在农和商方面最缺乏经验。以往褚时健的工作她不能也没想过要参与，但这一次不仅是褚时健的最后一搏，也是整个家庭重拾欢乐的机会。如果她和褚时健一直都是以一个劫后余生的姿态生活，这个家庭的气氛永远都是低沉的，即便有点滴的欢乐也会稍纵即逝。褚时健和马静芬都不是这样委曲求全的性格，他们俩从年轻到年老，在意志方面，向来都是强者。

褚时健一直都有一个观点，做事一定要有七八成的把握后才去做，这样心里才有谱气，事情才有可能成功。种冰糖橙，在技术层面上，他的确没有什么积累。他之所以敢做，是因为有烟厂期间“第一车间”的经验做底气，他尝试过以工业的方式来对待传统的农业，获得了极大的成功。这一次，褚时健要用工业的方式来种橙。

不过，谁敢说一定会成功？曾经被誉为“亚洲烟王”的褚时健也不敢，站到如此低点，他也必须如履薄冰般地一步一步走下去。

2002年，褚时健成立新平金泰果品公司，并为冰糖橙取了一个品牌名：“云冠”。因为身份的不方便，金泰果品公司的法人和董事长、总经理都由马静芬担当，褚时健只是“顾问”的身份。但显而易见，这个顾问不仅“又顾又问”，其实还事必躬亲。刚刚加入公司的华宁人郭海东说：“你看褚老板取的名字：‘金泰’、‘云冠’，一看就是要做大事的。有人说褚老板70多岁了还上山来种地，完全是搞扶贫。我看不是。”

在对甘蔗地进行重新规划后，甘蔗被全部砍掉，这些山地需要重新深挖改造。在2002年，几乎整个云南的农业用地都是靠人工在挖地，褚时健不一样，他出了不少钱，也请搞建筑的朋友帮忙，将挖地机开到了山上，用机械化的方式对土地进行深挖改造。“谁见过这样的阵仗？”2002年跟着褚时佐种果树，2003年转到金泰公司的王学堂说，“褚老板起点高。”

经过现代机械改造过的哀牢山地很快有了果园的概貌，山地变成了台田，以前3000棵老果树所在的果园也进行深翻，改变板结的土地结构。挖地机的引进不仅抢回了很多时间，也省不少人力。要知道，在新平金泰果品公

司经营之初，找农户是最难过的一关。

郭海东是褚时健从华宁找来的种植专业技术人才，郭海东和妻子都在牛山柑橘厂工作，而且自己家在华宁承包了几十亩冰糖橙果园。褚时健到华宁去找技术人员，由此认识了郭海东。朋友介绍郭海东跟着褚时健干，郭海东当然听说过褚时健的名字，不过已经白发苍苍的褚老板要来种橙还是让他吃了一惊。“果苗种下地，生长稳定到挂果，起码要4～5年时间。如此算下来，褚老到时候都过80了，他是为钱吗？肯定不是。他就是为了要把一件事情做成，所以我就和我老婆来这里了。”

郭海东到了果园见到褚时健，褚时健问他：“是什么文凭？”毕竟是多年在大国企工作的人，开口忘不了文凭。慢条斯理的郭海东乐了：“我没文凭，种地的，种果树的。”褚时健点点头，迅速调整了自己头脑里的旧观念，起身对郭海东说：“走，我两个到地里去。”郭海东随褚时健到了果园，查看以前农场留下的果树。褚时健递了把农用剪给郭海东：“来嘛，剪枝看看。”郭海东知道这是考试了，拿起剪子就开始动手。褚时健就站在旁边，看郭海东把一棵果树修剪得差不多了，点点头：“专业的还是不一样啊！”于是，就把郭海东留下了。

差不多同时期到金泰的还有另外几个柑橘种植专业人员，像王学堂，他是与新平一山之隔的普洱地区镇沅的人，对农作物生长很熟悉，而且他读书时专业就是林业。

除了给公司请员工，褚时健还联系到了牛山柑橘厂的技术人员作为果园长期的技术辅导。请到专业的一线工作人员，这是褚时健开始种橙事业的另一个起点。

仿效当年在玉溪卷烟厂期间对“第一车间”里生产一线负责人的称呼，褚时健也在金泰果品公司里任命了几个“作业长”，作业长的责任是管理农户，对果园的生长和生产结果负责。郭海东、王学堂都是果园的作业长。

在作业长和自己之间，褚时健还设了一个生产技术部。褚时健的一贯观点是“质量是生命”，要保证未来云冠牌的冰糖橙是高品质水果，重视技术是第一步。他自己频繁在华宁、玉溪、昆明等地来回奔波，为果园寻找合适的技术人才。如果是在烟草界，褚时健自己就是金字招牌，但凡招兵买马，不需他自己出动，总有人才主动投靠过来。但这是农业，果树种植，他自己尚是新兵，要说服别人跟着自己干，并没有那么容易。

褚时健的目标很清晰，尽管刚踏入这个行业，但他不是简单把橙子种出来就完事了。他把手下人召集到果园边，蹲在地上就开了会：“兄弟们听好了，我种的橙子，以后不是拿到菜市场卖的。”王学堂当时就笑出了

声："褚老板，我们这是种果树，不拿到菜市场，拿去哪里卖？"他在心里说了一句："老板你疯了。"褚时健睃了他一眼："我会让你拿到高档场所去卖，我们要做的是高端产品。"王学堂听愣住了："老板你真是开玩笑了，种个橙子嘛，能高端到哪里去？你们城里人想法太多了。"褚时健笑了："小王，莫多话。我两个做好配合，你按我说的做，保证让你种的橙子卖得比肉贵。"王学堂继续嘟囔："老人家你越来越说笑了，比肉贵？那人家不如去买肉吃。"褚时健拍拍他："小伙子，莫着急，我们走着看。相信我。"

褚时健的种橙计划是：高品质、大规模。在900多亩山地的基础上，他不断增加租种的面积。900多亩山地与当地农户的地交叉相邻。那些种甘蔗的农户每年在甘蔗收完后循例要放火烧地，把害虫烧掉。这样一来，就会把相邻的果树烧掉。所以褚时健建议农户把地租给金泰，一方面避免烧地后的赔偿；另一方面，农户放弃甘蔗地后可以到金泰打工做农户，金泰以公司名义保证他们的基本收入。农户不发生生产成本，参与到金泰的规模生产和经营里面来，能保证基本生活。大多数农户都愿意接受褚时健的建议，毕竟种甘蔗对他们来说是一件老大难的事情，年年不赚还年年累。

到2003年，褚时健通过陆续合并周边农户的甘蔗地，承包的面积达到了2400亩，山地兼跨硬梁寨子和新梁寨子两个山头。而褚时健在果园上的资金投入达到1850万元人民币。他的借条已经写得一发不可收拾，大营街一位曾经做制烟辅料的工厂主不愿意要借条："你能还就还，不能还就算了。不是当年你帮我们，我们也没这个钱。"褚时健坚持要写："帮你们是另外一回事，这个钱肯定要还！"

水源

2400亩土地落实了，褚时健在新梁寨子一片平坦的开阔地上建了一处两层楼的小院落，2002年底开工，2003年春天就落成了。山野里的房子，角角落落都显得粗糙，但褚时健和马静芬把它的功能划分得很齐全：一楼作为新平金泰果品公司在果园基地的办公点，二楼是他们俩每次来果园的落脚处。现在他和马静芬几乎去哪里都相伴而行，让他真正体会到了"老伴儿"的含义。

谁也想不到，穿过弯弯山路、野草丛生的野地，在哀牢山的半山腰竟有一处办公楼，常在里面办公的，是曾经在国内外享有盛名的企业家。"只有他才这么豁达，换了谁都有些放不下以往的一切。"褚时健曾经的手下邱建康说。

2002年到2003年间，外界关于褚时健的纷争已经慢慢平息，国企领导的年薪制已经确立，互联网新贵们风风火火地占领了各种舆论的风口浪尖。

信息时代来临，人们开始习惯于每天接受海量信息，关于传统经济，关于传统经济下那个曾经引起无数话题的企业巨擘褚时健，大家似乎暂时遗忘了。他的身份被定位为：中国改革开放以来的最大争议者。

褚时健自己已经先于舆论而安静下来，他倒是很享受这种被大家忘记的时光。他现在满脑子想的都是：橙子怎么种？

土地有了，下一步就是把水源解决好。这是任何一个和土地打过交道的人都知道的基本知识。褚时健手里的2400亩山地，大部分土地板结，一看就是长期缺乏灌溉所致；而且这里甘蔗产量历来就低，一亩地一年不过产2吨甘蔗，且水分糖分都不足，这也是土壤水分不够的缘故。褚时健要在这里种植冰糖橙，首先必须解决水源问题。“水果水果，没有水就没有果。”这是褚时健老挂在嘴边的话。

“哀牢山有多高，水就有多长。”这是新平当地傣族人的一句俗语。在硬梁寨子和新梁寨子边上，有两条河穿行而过。硬梁寨子下面是戛洒江，褚时健对它最熟悉不过。当年在戛洒糖厂期间，这条江就从工厂边上流淌而过，只要人在戛洒，他几乎每天都要和这条江打交道。新梁寨子的山后面，则是一条叫棉花河的美丽如画的山间河流。戛洒江水在水涨时节激流汹涌，水枯的时候一片沉寂。棉花河则无论水枯水涨，都有着风景区的魅力。

褚时健花了好几个月的时间去考察这两条河，每天尘里来土里去，细致考察河的分支沟渠、河面的宽度、河流的流速等，几乎累倒。他一直没搞明白的是，既然有两条河在下面，为什么硬梁寨子和新梁寨子的土地还是缺水灌溉的板结状态？如果整个果园基地的水从棉花河或戛洒江引过来，能不能成立呢？

没有人为的努力，土地显然会呈现无序的状态。但无数数据也说明了另一个问题，棉花河和戛洒江的水量并没有预想中那么充沛。

他放弃了将这两条河作为果园水源的想法，转而把关注的视线投向新梁寨子对面山头的南恩瀑布以及瀑布以下的南恩河。

当褚时健跋山涉水地来到南恩瀑布面前时，几乎立即决定了把南恩河作为果园水源。南恩瀑布是一个瀑布群，水源来自哀牢山深处的原始森林，水量稳定而且充沛。最难得的是，这里因为车无法开进来，必须翻山越岭才能靠近，完全没有人为污染。南恩河的水清澈透亮，掬一捧水尝一尝，有一种甜甜的回味。“这样的水来浇果子，橙子不甜都没道理嘛。”褚时健非常欢喜。

褚橙基地的水源之棉花河



褚橙基地的水源之南恩河

决定之后就尽快动手。褚时健在看准南恩瀑布和南恩河后，立即开始组织

架设水管。他告诉手下的人，预算只要不夸张，花多少钱他都会掏这个腰包。“要让我们的水果不缺水。”他说。最终，几个月下来，金泰果品公司花费了138万元，从南恩瀑布架设了两条引水管到果园，总长达到了19公里。

这样的花费在当时的中国农业种植界绝无仅有。但褚时健得到了绝无仅有的局面：架设好引水管后，果园可以一周就彻底浇一次水，而且是来自森林的清冽之水。这对大多数从事果树种植的人来说，根本不可能。

为保证水源，褚时健还就近从棉花河引了一条水管到果园。他最精明之处在于，把引水管沿途经过的较大一点的鱼塘，也扫荡般全部承包下来，原因很明显：把鱼塘变为蓄水池，在丰水期引水进来将鱼塘灌满。——只有极大量的储水，果园的浇灌才能得到保证。云南有一个令种植户尴尬的季节：旱季。每年春节过后的三四月份是云南的干旱时节，雨水少，日照强，河流水量低。这个时候，如果没有储备的水供应上，果树的生长就会大打折扣。

按照他的计划，在果园的几个方向，要建6~8个蓄水池，蓄水量起码要达到50万立方米。这个数字还只是针对2400亩果园而言，如果继续扩大种植规模，这个蓄水量显然还不能达到他的要求，也就意味着对水源设施的建设于金泰果品公司是一件持续的事情。褚时健说，账面上永远有一笔钱是为每年的水源设备做好准备的，这个一点也不能含糊。

在果园建设的最初阶段，因为涉及大量基础设施建设，精细之工很多，褚时健不放心假手于人来监工，于是，75岁的他和70岁的老伴儿马静芬就长时间住在山上。有一段时间，用于办公和居住的小院还没有建好，老两口就住在临时的工棚里。马静芬笑着说，就是那种晚上不用出门，抬头就能望星空的工棚。褚时健则描绘说，很像1960年的时候他和马静芬羡慕过的路边道班工人的房子。“唉，”他自嘲地笑着说，“当年的愿望40多年后终于实现了。”

建设基础设施是件耗精力的事情，褚时健又习惯事必躬亲，所以每天都忙忙碌碌。他的身体并没有恢复得太好，常常是把胰岛素输液袋背在身上，随时打着点滴，人就在山上各处奔波。

2003年夏天，著名企业家、深圳万科集团董事局主席王石来探望褚时健时，就目睹了他蹲在山路边和一个铺设水管的工人讨价还价的过程。王石大为惊叹，他不知道其实这就是当时褚时健的常态。

那一次，王石到云南攀登哈巴雪山后，托朋友打听到褚时健的消息，便一路由玉溪开车到新平水塘镇，又沿着山路一直开到哀牢山里。王石20世纪

80年代中期在深圳创业，近20年时间，将深圳万科一手打造为中国独树一帜的房地产企业，不仅有优秀的市场成绩，更难得的是在万科建立了一套现代企业制度。王石在中国企业家群体里，向来以思想深度和特立独行著称。他是典型的一代特区企业家。他和褚时健同属于中国改革开放年代的搏击者，却属于两种不同类型的商业人士。王石说他去看望褚时健，是一种致意，也是一种慰问，是对一个曾经极大贡献于中国经济的改革者的致意，对一个折戟沉沙的改革者的慰问。

但他没想到却另有收获。

他来到时到处是荒地，新种下的果苗也不过一尺多高。漫山遍野裸露的红土仿佛写着两个字："等待"。王石问褚时健："什么时候会挂上果？"褚时健两眼放着光："四五年后。"王石默然算了算，那就是褚时健80岁的时候了。王石在企业家中算得上拥有铮铮铁骨，他听了褚时健的话，当下竟有震撼的感觉。一个近76岁的老人，竟有如此强的生命热情和韧性。

王石和褚时健提及人生经历，褚时健说到自己的牢狱几年，云淡风轻地说了句："改革嘛，总要有人付出代价。"2003年，王石52岁，以一个后辈的眼光看眼前的这位古稀老人，不由得佩服万千。许多年后王石都还记得褚时健当时讲价的数字："工人要80，褚老说60。"而且褚时健还是蹲在地上。

果树

2400亩地，除了老农场留下的3000棵有十来年果龄的老橙树，还需要种下大量的新果苗。褚时健把牛山柑橘厂的技术员们请过来做技术指导，大家挑灯夜战开了几个会，定了一个量：24万棵新树苗。

褚时健希望尽快把果苗种下去，既然土地的租金已经付出去，从成本的角度看，浪费一天时间意味着投入资金晚一天收回。在把挖地机开到山上前，褚时健听了技术员们的七嘴八舌，然后做了一个大胆的改良举动。云南传统的果树种植都是"三大"：大沟、大苗、大肥，即挖出一米深一米宽的定植沟，然后在沟里放入有机肥，之后是放草、回填，然后在上面种树。这种传统的做法有一个很明显的缺点就是耗费时间，褚时健告诉牛山柑橘厂的技术员："换一种方式。"几经商量，果园的山地开垦演变为用挖地机直接把山地改成台地，然后定点中挖、深挖，整体连台地的台面都一起深挖。深挖后人工改地，底肥可以放浅一些，这样速度会快很多，效率高得多。

2003年，24万棵苗从华宁牛山柑橘厂购买到果园，同是湖南引进的冰糖橙品种。这一批果苗属于牛山柑橘厂的"2号冰糖橙"，在此之前的果苗都

属于“1号冰糖橙”。说起来，源于湖南的这种冰糖橙其实和褚时健有着千丝万缕的关联。目前市面上的许多橙类品种都是国外引进的，褚时健选择的这种冰糖橙，则是200多年前湖南的土生品种，是地道“中国造”，甜度并不太高，却极富果香。华宁引进这类冰糖橙还是在1976年的时候，华宁县多种经营办公室一位叫郭瑞强的领导正在褚时健的家乡禄丰矣则村驻工作队，出于帮助村里发展副业，也因为了解禄丰的气候条件，他便从湖南引进了100多棵柑橘苗、橙苗在矣则种下，结果三年就挂果了。郭瑞强受到鼓舞，陆陆续续在矣则种了300多亩的柑橘橙园，种植成功后，华宁县政府在盘溪区就成立了隶属玉溪柑橘科学研究所的牛山柑橘厂，开始大规模种植柑橘和冰糖橙。80年代时，褚时健提醒从事种植业的弟弟褚时佐关注牛山柑橘厂，由此才有了褚时佐种冰糖橙的经历。

矣则、盘溪、华宁……冰糖橙进入云南扎根的路径，都是褚时健工作生活过的地方。不得不说人生宿命，命运迂回流转，褚时健的事业最后又回到了故乡。

24万棵果苗运到果园后，农户们和几个作业长见识了褚时健做事的认真，他站在货车边，几乎一眼不放松地盯着农户们卸下果苗。他并不多说话，但眼睛一直盯着，偶有卸货不小心、摆放不整齐的，他会出言指导两句，其他时间，只是看着。这无疑形成了一个严肃紧张的工作气氛，农户们向来随意惯了，哪里见过这样的做事方式。有农户憋不住，说：“褚大爹，你去休息嘛。咯是不放心我们（是不是不放心我们）？”褚时健笑笑，递了杯水给农户，并不回答。谁都看得出来，褚时健的意思就是“不放心你们”。那又如何呢？要得到他的放心何其难？在他眼皮底下做事，唯有认真，没有第二条出路。

直到晚上8点，果苗才全部安顿停当。褚时健放心地站起身，准备回工棚去休息，临了不忘嘱咐一句：明天种苗，各自都盯好了。

除了24万棵冰糖橙，褚时健还同时种下了5万棵温州蜜柑。蜜柑是华宁非常受欢迎的一种水果，成熟期比冰糖橙要早一些，种植难度比冰糖橙要小，在市场上的售价也比冰糖橙要便宜。褚时健的考虑是把温州蜜柑作为冰糖橙的补充，这样金泰产品的销售期可以错开，多一些利润点。“老板做事总是留余地的，不像年轻人那样莽撞。”作业长们说。

总有小坎坷

水源找好，引水管架好，山地改成果园台地，果苗也种了下去。到了春天，该集中施肥了。褚时健因为果树施肥，已经在山里住了两个星期，肥料是从头年就开始准备好的有机肥：鸡粪发沤后储存在大池子里。他从一开始就规定了原则，不准使用商品化学肥料，金泰的橙子柑子，必须施有

机肥料。“否则口感肯定保不住。”褚时健说。他每天晚上都在翻阅各种柑橘种植书籍，做各种笔记。他要确保自己对作业长和农户们开口前，心里是有数的，而且要说得出道理。“不然这些家伙是不听你的。”他笑着说。

不仅要从书籍里学习，还要在实践中得到经验。在果苗种下后的第二年春天，正是施肥的时候。果园里的幼果树基本是用草覆盖住根部的，褚时健要求农户们把草从树坑里拿出来，浇上肥水后，培土进去，再放草，这样幼果树能充分吸收到肥料的养分。他规定得很严格，农户必须执行，施肥结果会在农户的收入上体现出来。

但郭海东看出了问题，他知道老人家是理论知识加身，没有考虑到实践操作实际。他算了一下，如果严格按照褚老板的指示来做，一家农户负责5000多棵果树，那么这个施肥工作起码要四十天。“春季施肥是因为果树在春天最需要肥料，但如果拖的时间太长，许多果苗会错过黄金受肥期，干了等于没干。”郭海东说。

但没有人敢去说，一是说不出解决方法，二是老人家气场强大，让农户们相信只要是他说的都是对的。郭海东有一天在大门口拦住了褚时健。“褚老板，我提个建议行不？”“说。”褚时健找了个板凳坐下。郭海东告诉了褚时健他的考虑。“老板，如果要搞这么精细的话，农户不睡觉也干不完，而且也错过了果树的黄金受肥期。”说完，褚时健问他：“如果是你，你准备怎么施肥？”郭海东说：“时间第一位。就简单松松土，把肥水淋进去，再密密地盖上草就可以了。”褚时健吸了口烟，问他：“这样施肥会不会好？”郭海东很确信：“是目前的最好方法。”“好！”出乎郭海东的意料，褚时健竟然立即同意了。

要考验褚时健的时候显然还有很多，技术方面的问题于他而言并不是真正的难题，麻烦的是人。果园刚刚开始建设的时候，因为公司属于纯投入期，能给到农户的工资并不高，基本上一个月只有300元左右。褚时健自己都觉得少，但毫无办法，公司负债经营，只能是能省则省。在人员设置上，金泰完全奉行精兵简政的方针，果园里负责具体生产工作的人不能少，一个萝卜一个坑。办公室里人员则是越少越好，这意味着很多工作褚时健和马静芬自己就承担了，比如购买、销售等对外联络工作。

但实际上农户是一天不能少的人员部分，果树长在地里，每天都有变化。“就像小孩子一样，你要粗生粗养，孩子就不一定长得好。”褚时健曾经打过比方，所以农户显得很重要。但是，恰恰农户在最初两三年最不稳定。2003年春节前，发生了好几起一夜之间农户一家消失不见的事情，事前不打任何招呼，说走就走了。褚时健还着急，担心农户家里出什么事，让人到处打听，得到的反馈消息基本都是：搞不到吃的，回老家了。

没办法，赶紧让作业长再找农户，临时工也找，地里的活儿不能耽搁。

第一年，靠着以前留下的几千棵果树，收入了400多吨冰糖橙。怎么卖？老两口一下有点犯难，去摆摊？去找水果贩子？褚时健和马静芬叫上公司的人，准备制订一下销售计划。

任新民听说了，急了。“你们两个咋个卖？我全买了！”每年年底大营街村委会都要给村民们安排各种生活福利，2003年的福利之一就是：褚大爹的橙子。

第三章
橙树在长大

老板给的糖

王学堂说他和另外几个作业长在农户中的威信基本上是靠打架打出来的——并非真的拳脚相加，而是各种冲突不断。请来干活儿的农户大都是当地的少数民族，民族兄弟一般就爱喝个酒。王学堂本来约好早上8点在地里见，给他们说说生产的事情。结果农户8点来打个照面，马上掉头就要去吃早饭。吃完早饭还要背着小酒壶和下酒菜上山来，干一个小时左右，到10点过一点就开始吃吃喝喝，晕晕乎乎的，一整天都做不了事。王学堂脾气不好，屡次劝说无效时就会动手，“门都踢烂了还不出来”。“酒醒了他就谢谢我，他的女人也感谢我，金泰公司帮她把男人教育过来了。”

有一次，是褚时健的一个远房亲戚来果园干活儿。王学堂指导他把地里的草除干净些，大概要求严格了一些，这位远房亲戚心里揣了气，竟然背着除草剂把王学堂家的菜地给破坏了。王学堂就冲到褚时健面前去“造反”了：“这个亲戚您自己管好了，再来搞一次我打死他。”褚时健听了笑笑，转头就让亲戚回了家，不让他再在果园干了。在烟厂时他就强调亲友不要到厂里来“沾光”；现在做了果园，亲戚们想着是自己家的产业了，本以为褚时健可以“手下留情”，但还是没有得到赦免。褚时健处理好后去找王学堂，两人站在果苗边聊天，他拍拍王学堂的肩：“年轻人，肚量嘛还是要有点。”

以一人之人格魅力形成公司的向心力，这大概是褚时健每个时期、经营每个企业的明显特点。因为对他个人的心服口服，属下无不对工作全力以赴。按王学堂的说法，“现在我们30多岁，跟他学，做人做事都学，以后做什么事情，按他的态度去做，至少是不会饿肚子的。”他和几个作业长一样，与褚时健之间的感情是“亦师亦友”。

所谓“亦师亦友”就是互相之间在非工作话题上可以开玩笑，在工作原则问题上可以和褚时健大声争辩。

这些在褚时健这里也完全照单笑纳。他在每一个工作阶段、经营每一个企业的很大特点，就是和手下沟通的畅顺和感情上的融洽。

在果园建设初期，地里干活儿的农民很多，褚时健住在基地的时间也比较长。他坐的车上常常放了很多糖果，下车时就揣上一把放兜里，一如他早年放点花生米在裤兜里。他走到地里，一边问问农户们地里的进展，一边

从兜里抓点糖出来："来来来，给点糖，吃点甜的。"农户们高兴得不得了，回家就跟家里人说："老板今天给儿子好多糖吃。"

很难说这是褚时健的所谓感情投资，他其实就是一个喜欢和普通老百姓打交道的人。在烟厂期间，他已经可以到北京找到中央领导直接谈自己的工作，但他最享受的事情还是叫上司机张启学，开上车到几十公里外的烟田里走几圈，和烟农们聊一聊烟叶的长势。在果园也是一样，每次从玉溪到果园，他下了车后很少到办公室坐着，而是第一时间到地里去走几圈，然后拉上作业长或农户问上几句。

在果园吃饭是褚时健最热闹的时候，马静芬习惯到厨房里去张罗，跑来跑去，她也是闲不住的人。褚时健招呼几个人和自己坐在一桌，他也不挑人，身边站了谁就招呼谁："坐嘛，吃饭。"坐下后看一下，谁是第一次见面的人，有可能是农户，有可能是农户的家属或者客人。他一般都会给第一次见面的人添菜，顺便介绍一下这个菜怎么好吃。"和褚大爹吃饭不紧张。我们一般不敢和老板吃饭，吃不饱，但是他这个老板不一样。"

有人来找褚时健，他会抬头招呼一句："来嘛，坐下来一起吃。"随和到真的像邻家大爹。

但这并不意味着他不严格，如果说到果园里的工作，他会很不客气。每次到果园，他先到地里去转几圈，然后把作业长和农户叫过来，针对自己刚才看的就提问。如果作业长和农户那几天没怎么巡过果园，答不上来，左顾言他，褚时健会立即打断对方的啰里啰唆："不要说其他，我问你什么你答什么。"

郭海东说，褚时健最厉害的地方就在于，他本来从来没学过柑橘种植技术，但是，经过看书、不断在果园里仔细观察以及在现场向作业长和农户们不断提问，仅仅两三年后，他掌握的柑橘种植技术已经不亚于一些从事了十几年种植的专业户。"他的知识结构和我们不一样。"郭海东说。

褚时健生气的方式几个作业长都很熟悉，那就是拍着你的肩膀，然后叫你一声"老兄"。

他显然已经迅速找到了和农民打交道的方式，与工人以及知识分子不一样，农民直接得多，简单得多，也重感情得多。这些路数，其实褚时健最喜欢。一次褚时健决定给作业长和农户加工资，王学堂在下面又胡咧咧："老板，我看你涨工资是因为最近物价涨了吧？是通货膨胀给我们加了工资。"褚时健懒得理他，比了个手势："王学堂你今天不要讲话！"然后大家就笑开了。实际上王学堂在背后说的是："我觉得我们不要和褚老板谈钱，和他谈钱就伤感情。我怎么也不能和他伤了感情。"

大概正是因为褚时健的做人做事风格，所以在经历了2002年和2003年人员不稳定的情况后，果园的农户们开始慢慢稳定下来。褚时健从公司里拿出一笔钱，给农户们在果园边建了青砖瓦房，还给每家都配了1～2亩菜地，让农户们可以自己种点菜养些家禽，把生活搞丰富。2004年初，有几户农户对作业长郭海东提出干到年底就要走了。但到了年底这几户没有什么动静，郭海东去找他们："不是说要走？人家新的人都要来了。怎么搞？"农户不好意思了："冰糖橙这么甜，我们还是再吃几年。"

肥料很重要

头两年老果树产出的几百吨收成，任新民和红塔集团以及邱建康的红河卷烟厂负责消化了大部分，剩下的小部分褚时健让人推销到了玉溪和昆明的一些水果摊上。因为量不大，销售起来倒没有什么难度，不过褚时健还是从零售商那里收集到了一些关于果子的评价。

对于老果树，褚时健的工作主要是养护，尽量延长果树的存活时间。一般果树年龄在十几年左右。在冰糖橙的故乡湖南，甚至只有七八年。与此同时，还要调整肥料结构，让果子的口感味道达到最佳。传统的果树种植，在口感味道上有一个老大难的问题是，味道不均衡，不稳定。同一个品种，树和树结出的果子味道不太一样，果子每年的味道也有些差别。这是传统农业缺乏标准化的典型现象，褚时健不希望自己种出的果子也是这样。

2005年，橙园又一个收获的季节，一些2002年种下的2号冰糖橙小果树竟然也挂了果。褚时健特别高兴，他和马静芬在山上住了很长一段时间，几乎每天都去果园看看果子的生长状况。到了年底，马静芬给他提了一个建议："既然我们自己种的果树都开始结果了，是不是对外公开一下我们的产品？"褚时健想了想，同意了。为以后的销售和长远的品牌考虑，总不能老是悄悄地隐在山里闷头干活儿，2400亩的橙种出来，最终的结果是希望面向市场。

2005年11月，由马静芬张罗，在昆明泰丽大酒店，金泰果品公司举行了一场品鉴会。在公众视线里消失了六年多的褚时健出现在了品鉴会现场，尽管对外宣传不多，来的也大多是褚时健和马静芬的老相识，但现场还是涌动着一股震撼的气氛。毕竟这是褚时健出狱后第一次公开露面，毕竟这几乎是昆明第一次在比较豪华的酒店为一种农产品做品鉴会。所以到来的人除了对褚时健的出现表示出惊奇外，也对褚家种出的冰糖橙大感兴趣：到底是多么好吃的橙子，竟让当年赫赫大名的褚时健去种？今天他还亲自出来推销？

马静芬在整个品鉴会的过程中都面带微笑，平静、喜悦、克制，没有高调

的讲话，她只是静静地亲自把橙子切开，递给来宾品鉴。不出意料，吃过橙子的客人都说：好吃！主要是没什么酸味，皮很薄，而且也好剥皮。

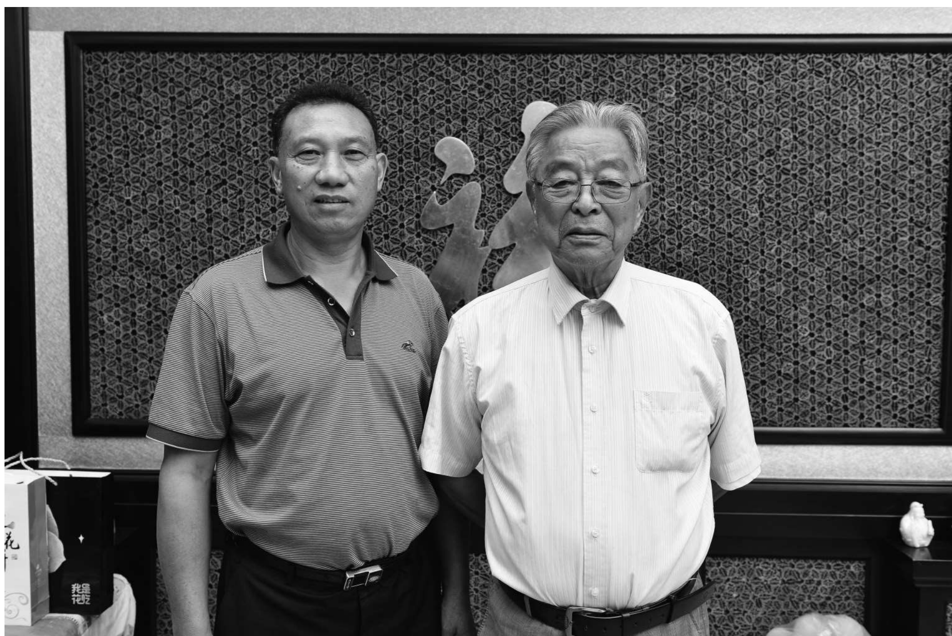
褚时健安静地坐在一边，听着大家品尝后的反馈。他并不怎么说话，只是淡定地坐在那里。他心里其实很明白，来宾们除了来品尝橙子，更主要的原因是他，来看看他的近况，只是大家不太方便说出来而已。这真是微妙的气氛，所以他索性在一边静静地看着老伴儿马静芬张罗。细心的人注意到，他难得地穿了西装。自打从监狱里出来，他几乎已经不穿这些正式的衣服了。

其实，当客人大夸橙子非常好吃时，褚时健倒不这么认为。

“口感太淡了，尤其今年。”他对作业长们说，“水果不能太甜，太甜就吃不了几个，但又不能太清淡，不然没有吃的想法。”

褚时健给2006年定了个任务：集中精力解决果子的口感问题。

事情一旦上了心，褚时健就显得寝食难安。他好几个晚上都是凌晨三四点就醒了过来，这是睡眠状况一直很好的他少有的情况。既然睡不着了，索性就起来看书，当然是柑橘橙类种植科学方面的书。天亮了他叫上张启学，开车送自己去找一些农业方面的种植专家探讨。最终，褚时健决定把解决问题的关键点放在肥料结构的调整上。



2015年，褚时健和跟随自己30多年的司机张启学合影

褚时健不时召集作业长和部分农户开会，也请了不少专家一起开会，在果园基地办公室的黑板上写下氮、磷、钾、镁、钙、镁、硫……各种营养元素，不断计算各种元素的比例。同时，他让生产技术部在果园里设了几个试验区，用配比好的不同肥料进行试验，把试验的结果交到实验室，进行记录、对比和分析。实验室是褚时健2003年就建立的，对比主要依靠主观经验的传统果树种植。褚时健表现出的科学精神给橙树种植带来了工业化气息。

一天晚上，他把从华宁请来的一位金泰公司的副总经理和一位玉溪柑橘研究所的专家请到办公室，三人坐在一起商量肥料的结构问题，一直到深夜12点，三个人还在黑板上写写画画。太晚了，褚时健沉默了好一阵，最后说："我想了好久，是不是磷钾肥少了？"另外两人仔细看了看黑板，说："应该就是这个原因了。"

他的判断是对的。对于果树需要什么营养，哪些成分是促进果树成长的，他看书时牢牢记住了这些信息。传统的橙树肥料是以氮肥为主，其他成分都很不稳定。生产技术部马上根据褚时健的意思调整了肥料的配比，很快效果就出来了，果树的生长、开花开始出现不同。2006年当年，橙子的口感就鲜甜了很多。褚时健没想到自己眼前的两个专家没有敏感感觉到问题所在，倒是他这个"外行"先觉察出来了。

果园的有机肥也进行了调整。褚时健最早在果园使用的有机肥就是普通种植户使用的鸡粪。2003年以后，他开始往里面加上糖泥和草炭。到2005年后，他又加入了烟梗。这个配方一看就是褚时健的独创，如果说糖泥和草炭、鸡粪都是以往农户们能想出来的，而且市面上也大量在卖，那么烟梗的使用就绝对是褚时健的独门诀窍。在烟厂期间，他就通过烟厂的实验数据知道，烟梗的有机质含量很高，特别是钾的含量，几乎到了7%。在烟厂时期褚时健就老琢磨这些烟梗该怎么二次利用，没想到几十年后他在农业上又用上了。而且因为他早年的烟厂经历，从烟厂得到废弃不用的烟梗并不难。

这几种有机质配合在一起的独特有机肥在果园产生了巨大作用，一棵橙树一年几乎要施15公斤的有机肥，不仅果树的营养得到提高，特殊的肥料也使土壤的团粒结构开始形成，使土壤更加透气。要说果园基地的土壤比相邻的土地要肥沃，谁都无法否认。有一个数据可以说明问题，2002年，果园基地的土壤有机质比例达不到1%，而10年之后，2012年的时候，有机质比例超过2%，到2015年，这个数字已经上升到3%。

"怎么想到使用烟梗的呢？"笔者在2014年问褚时健。他说："因为它有

钾。这个是我在烟厂的时候就得到的数据，那时对废弃的烟梗做过很多化验，总是想把它用起来，不然太浪费，但一直没找到合适的用途，没想到现在用上了。人哪，做什么事都是有因为所以的。现在的一些收获，一定是因为以前有积累，哪有突然就想到用烟梗的？”

肥料配比搞清楚了，肥料按要求配制出来，接下来施肥的过程褚时健也进行了精细控制。他和几个作业长商量了一套施肥的固定程序：在果树周围挖出1米见方、深20厘米左右的坑，把肥料撒进去，然后再盖上草、土。这看似简单，但要在2400亩的果园每一棵树下都如此操作，并不简单。褚时健要求作业长严格盯紧这一程序的操作，要随时进行抽检，有时甚至要扒开土层，看看施肥的数量和均匀程度。“必须全部统一动作。”褚时健告诉作业长们。

肥料调整工作立时见效。2006年当年，果子的口感就开始改善。到2007年，橙子爽口，甜酸比例、可溶物质比例都达到了褚时健的要求。

2007年，褚时健在果园基地建立了金泰自己的肥料厂。

2006年，金泰果品公司的冰糖橙因为口感不错，在昆明和玉溪的零售店开始受到欢迎。到2007年，果园的冰糖橙总产量超过了2006年的1000吨。除了邱建康、任新民和其他烟厂依然团购走了一大部分橙，剩下的橙几天之内就被昆明和玉溪的批发商买走。

到2007年，褚时健已经把借的钱全部还清。“褚大爹，你其实可以迟几年还。”借出钱的人都说。“有嘛，就还上，以后好再借。”褚时健拉着家常说。财务状况改变了，马静芬却开始担心。她有一天突然问褚时健：“如果以后有钱了，怎么办？”褚时健笑了：“有钱了还不好办？”马静芬想了几天，告诉褚时健：“我是学佛的，有钱了要去做善事。”褚时健点点头：“当然。我有分寸。”



2006年褚时健夫妇在橙园

砍树才能增产

2007年的增量其实并不容易。2006年，褚时健把肥料结构问题解决了，但另一头疼的事又浮出水面：产量不够。继2005年新果树零星挂果后，2006年开始全面挂果。但是，2400亩2号冰糖橙果树全部产量却只有14吨，也就是每棵树结的果子不过三四公斤而已。

褚时健急了。这么少？！

尽管有一个因素是难以避免的，那就是果树还是幼树阶段，挂果量少是肯定的。不过，每棵树只有三四公斤还是偏少了些。褚时健叫作业长们去数了数树叶和果子的比例，算下来，一个橙子对应超过了100片树叶。“这个，的确是比较低。”几个作业长都说。什么原因呢？没有人说得出来，尽管都是有十几年种橙经验的老手，但在解决问题上，似乎还没有足够的理论支持。

好吧，继续攻关。78岁的褚时健再次拿出学习的能力和勇气，研究农业科学书籍，把各级柑橘种植研究所的专家请到果园，开会、现场研究。各种

解决方案一一拿了出来，当然最终拍板的还是褚时健。

他看了每个作业长拿出的数据，自己也把2400亩果园划成几大片区，有针对性地巡视了很多次。他注意到，果园边缘地带的果树挂果情况比其他地方要好。边缘地带的特点是地形起伏，面积不规整，所以果树种得比较少。在2002年和2003年种下果树时，基本是按传统的每亩146棵来种，间距、株距也按作业长和农户们的经验来执行。而边缘地带的果林，每亩100棵还达不到。

褚时健判断应该就是果树过密导致结果状况不佳，果树过密使阳光资源、土地肥料资源分摊过多，单棵营养则不足，导致挂果不多，即便挂上后能保留的也不多。他把作业长们叫过来："我看要间伐，先找块地试一试。"作业长们心里都很是犹豫，怎么伐？从来也没这么做过啊？辛辛苦苦从小果苗培育成了果树，再过几年就是丰产期的大果树了，现在砍？太难了，关键是没有人这么做过。几个作业长都劝说褚时健："老板，再考虑考虑，不一定是树多的问题。我们种了这么多年果树，从没有这么干过。"褚时健很坚决："我看差不多是这个问题，先拿个一两亩试一试。"

作业长们也阅读过农业种植科学书籍，他们也懂得果树一定要有一定的疏密度才能达到最佳成长效果。但是，经验和理论历来有相矛盾的地方，在传统的农业领域，从未有工业思维进入过，经验总是能压过数字和理论。所以，几十年甚至上百年来，果树种植都是一亩地140多棵，没有人想过这个比例有可能会影响果树结果多少，即便想过，也不会这么执行，因为没有人像褚时健这样认真地研究并且执着地按自己的想法去做。

作业长必须执行褚时健的想法，这是规定。金泰果品公司是一家企业，企业就有企业的规章制度。于是，作业长开始在各自的片区各找出一两亩地，试验间伐。第一次，先砍个十来棵，褚时健来检查。不行，再砍！又是一二十棵……直到每亩地到了90棵左右，好了，等待一段时间，看效果。

土地的最大优点就是回报及时。在很短时间内，间伐过的果树长势明显比其他果树要好。褚时健在办公室一句话定江山：砍！每亩到80棵左右，就算达标了。

但是农户们哪有那么轻易答应砍树的？这些树都是能结果的了，砍了树岂不是要影响几年的收成和收入？所以农户们都拖拖拉拉不肯动手。没办法，褚时健下了新政策，砍一棵，补助30～40元。

有了补助，农户心理平衡了很多，开始陆续砍树。从2006年开始，2007年、2008年、2009年，树一年一年长大，几乎年年都在砍。一个管理了

3000棵果树的农户，已经砍到了1700多棵，但是每亩的产量却是逐年增加。农户以前需要补助才肯砍树，现在不要补助，还主动去砍。郭海东常常要去盯着农户，不能砍多了。

几年连续砍树后，果园基本保证了每亩地只有80棵左右果树的规模。这样比例的好处非常明显，一是果树的结果量大幅度增加，二是每个农户名下的果树减少后，投入每棵果树的精力大大增加，如此更保证了果子的质量。

“舍弃”是褚时健经常在果园做的工作，不仅连续几年砍树，他在2009年还曾一次性舍弃掉了几万棵已经生长了六七年的温州蜜柑。果园建成初期，褚时健从规避风险的角度，种下冰糖橙的同时，也种下5万棵温州蜜柑。2008年湖南、江西等地雪灾，这些地方都是冰糖橙的丰产地。褚时健预感未来几年冰糖橙的供需会发生很大变化，他一夜之间决定，把5万棵温州蜜柑全部舍弃，高改为冰糖橙。所谓的“高改”，就是将果树砍掉上半身，嫁接需要的新品种，让它继续生长。如果嫁接成功，一般次年就能结出新的果子。褚时健这一声令下几乎又让果农们“心碎肠断”，那些蜜柑种植了6年多，正是收获的时候，马上能变成钞票的果子瞬间被灭掉，作为一直种植它们的农户，心疼之极可以想象。

但事实证明褚时健又对了，蜜柑因为种植地区非常多，价格一直平稳。华宁又已经有了非常成熟的温州蜜柑技术和基础，要和华宁抢市场并不容易。况且金泰公司只有5万棵蜜柑，并没有形成气候，盈亏都不会太明显。这种不痛不痒的生意对褚时健来说是最没有商业快感的，所以，他断然舍弃，迅速嫁接了冰糖橙。第二年，嫁接的冰糖橙就已结出了果实。

2009年，褚时健的果园产量较2008年的3000吨又实现突破，达到4000吨。金泰公司的盈利突破千万元大关，股东们第一次拿到了分红。

马静芬生病

2005年，儿子褚一斌带着两个儿子和一个女儿从新加坡回到云南探望父母。褚时健把儿子和孙子孙女带到果园，一起在山上住了几天。“你要不要回来？”褚时健问儿子，褚一斌没有回答，褚时健也就不再问了，直到褚一斌临回新加坡的最后一天，褚时健都没有再提这个话题。对于已经在国外20年的儿子，他知道这个要求的确有些突然。

褚一斌并非没有想过回到国内，但是总觉得时候不到。在外多年，他也有了自己的生意，要回到国内重起炉灶的确需要很大的决心。一直在国内和妈妈生活的女儿褚楚已经长大，正准备到英国去留学，不用他操心太多。他最牵挂的，无非是父母的健康和精神状态，但父亲和母亲的坚强有时连

褚一斌都大吃一惊，比起年少时仰视父母的威严，褚一斌更多了一层欣赏，也多了一层放心。

褚时健当然也知道，自己眼里的国内生活和儿子理解的国内生活，应该有很大区别。所以，他还是不勉强了。他向来不是一个拿情感说事的人，对亲情也是如此。

但毕竟还是年纪到了，他经常会想起儿孙们当年承欢膝下的时候。如今家里只有他和马静芬两人，实在孤单了些。外孙女圆圆已经和高中时认识的同校同学李亚鑫一起去了加拿大留学，褚时健在两个年轻人出国前专门了解了一下这个令自己外孙女动心的小伙子。听说李亚鑫高中时有些调皮，他还很是担心了几天，但后来见了李亚鑫，觉得他清清爽爽利利落落，对他印象很好，那些学校的小捣乱也算不得什么了。

圆圆和李亚鑫距离大学毕业还有几年，看来就算让他们回来，也得再过一段时间。

2007年，褚时健突然感到身体不适，总是很容易疲倦，但休息却并不好，饮食也很没有胃口。开始他以为是糖尿病的症状，没有太在意，但马静芬觉得和平时糖尿病反映出来的症状并不一样，催促他到昆明去检查检查。医生给褚时健做了检查后，怀疑是肝脏上的毛病，但具体情况要进一步检查才知道。

“去上海检查吧。”马静芬建议。他们对上海的医院一直比较熟悉，去那儿放心一些。

临出发前，褚时健去了趟果园，把几个作业长召集过来开了个长长的会，无非是安排各种工作。他没给他们讲自己的身体状况，这不是他的习惯。对于自己和家里的私人事情，他向来不爱主动提及。如果有人问起，他一定有问必答，但界限清晰。

褚一斌听说父亲身体抱恙，也从新加坡飞到了上海。安排父亲检查的同时，他也安排母亲马静芬进行了身体检查。没想到结果让人吃惊。褚时健的身体没有大的问题，只是因为服用治疗糖尿病的药导致肝有些肿大，调整一下服药量，注意休息应该就无大碍了。但马静芬却检查出了癌症的症状，在经过一次检查、二次切片化验后，她被诊断为直肠癌。

这个消息对褚时健和马静芬、褚一斌包括海外的圆圆和褚楚来说，都极为糟糕。马静芬从年轻时候身体就不是很好，小病从来没有断过，而且她又经历了几年的监狱生活。褚一斌和褚时健都对老太太的健康一直很担心，但她一直没有犯什么大病，特别是从监狱出来后，大概因为有了宗教的信

仰，她的精神似乎比从前更好了。所以尽管平时也担心她的健康，但没人会想到癌症。

接下来几个月在上海的日子显得特别煎熬，马静芬在最短时间内做了手术，然后医生安排她开始做化疗。这是癌症病人最艰难的时期，化疗带给身体的痛苦和精神上的打击是难以承受的，74岁的马静芬经历了人生中的又一次大挑战。

褚时健的折磨在于每每想起往事，总有许多对老伴儿的歉疚。无论是在元江的红光农场还是新平戛洒的糖厂，无论是自己被关押的四年多还是壮士断腕般地上哀牢山种橙，马静芬都义无反顾地跟着自己。了解褚时健的人都知道，他天生是一个大格局、粗线条的人，在平素的情感问题上不够上心。有时马静芬抱怨他从来不怎么关心自己，他总觉得没有来由："没有嘛！"对于"关心"二字的理解，褚时健显然和妻子有所不同。他对于工作和事业过于投入，以致有时在家里对家人也有着工作时的心理和态度。对于家庭的关心，他更多理解为责任感，而马静芬则更多希望他的关心体现在生活细节中。这大概是大多数杰出的人在家庭上的遗憾——失去了与亲人之间的温情细节。

就在去上海治病的几个月前，褚时健还被马静芬狠狠抱怨了一通。那是邱建康邀请褚时健和马静芬去红河州的弥勒，也就是邱建康任职的红河卷烟厂所在地去休息两天。褚时健对红河的美食很感兴趣，他在口味上嗜辣，所以邱建康安排的辣菜比较多，褚时健吃得很开心。但马静芬那段时间正好对辣味并不感兴趣，所以吃得很少，但褚时健丝毫没有注意。回玉溪的车上，褚时健兴致勃勃地跟马静芬感慨红河的辣椒的确美味，马静芬终于忍不住，有些生气了："你难道都没注意我没怎么吃？你还这么高兴。我看你到现在还是不关心我。"褚时健愣住了："哪里有吗？"

这次到上海，目睹老伴儿治病的过程，以前她的所有抱怨，褚时健似乎都想起来了。

一日，马静芬在医院治疗，褚一斌和几个朋友拉上父亲褚时健到外面走走。车行到一座庙前，褚时健叫车停了下来，褚一斌觉得奇怪："您要做什么？"褚时健往车下走："我去看看。"一行人赶紧跟着进了庙。褚一斌很诧异，父亲是一个再彻底不过的无神论者，对庙宇教堂之类的建筑从来不感兴趣，今天怎么突然对寺庙感兴趣？他看见满头白发的褚时健缓缓地径直走到寺庙大殿前，问旁边的人要了几支香，静静点着，插在了香炉里。

褚一斌和旁边几个朋友一下就明白了。

20世纪90年代，褚时健一次到北京出差，马静芬和褚映群正好也在北京，

褚时健便陪她们去了一趟雍和宫。到了门口，马静芬和褚映群下车往雍和宫里走，只有褚时健沉着脸坐在车上不下来。同行的人问：“褚厂长，您不去？”褚时健的脸更黑了：“不去！”他事后给人解释：“我不信那些，进去干什么？”

马静芬在上海做了两期化疗后，拒绝再做，而是坚持要回云南。于是，在上海度过煎熬的几个月后，褚时健和马静芬回到玉溪。如同上次从监狱出来一样，马静芬保持了超乎常人的冷静，她对儿子和丈夫说：“他们治不好我，我要靠自己。”

马静芬像个正常人一样安排自己的生活，只是增加了一些气功和书法的练习。她平时就喜欢研究一些民间偏方，现在都用到了自己身上。她果真没有再去找医生，非常笃定地按自己的路数给自己治病。大概意志力太强，病痛都退了几步，马静芬开始慢慢好转起来。

褚时健变得开始爱在家里待着，他每天亲自安排一日三餐，并且总是专门准备一碗饭和一份菜给马静芬，都是针对她的病特地做的。在餐桌上，他密切关注马静芬的饮食，不该吃什么，什么该多吃，他都及时提醒马静芬。

生活一下变得家庭化了很多。

第四章
一年比一年丰收

孙辈归来

经历了自己健康状况下降和马静芬最严重的一次病痛，褚时健开始觉得家里太空了。直到此时，他才有“已经老了”的感觉，他已经80岁，到了真正的耄耋之年。虽然家里从来不缺人来人往的景象，但那是客厅沙发区的热闹。他和老伴儿马静芬需要的，是每个角落的温暖。况且，经过五年来的果园工作，他们真的有些累了。儿孙们回来，总能帮些忙吧？圆圆刚刚大学毕业，正是回来的好时机。褚楚还在英国曼彻斯特大学读书。

任新民还是会偶尔来家里坐坐看看，大营街的辅料生产厂近几年因为和烟厂合作没有那么紧密，赢利状况并不好。于是任新民把经营范围扩大，房地产、钢铁都在涉足。大营街的街道上也开始有些喧闹起来，总有一些运货的大型货车经过，所以他这个党委书记也闲不下来。“圆圆和李亚鑫在那边也毕业了，我打算过段时间把他两个叫回来。”褚时健有一天对任新民说。“好的嘛，也该回来了。”任新民说，他知道褚大爹但凡说出的话，一定是考虑好了的。

这是褚时健和马静芬共同商量的结果。“要让他们到果园来帮忙吗？”马静芬问褚时健。“回来再说，先回来。”

圆圆（任书逸）接到公公婆婆（云南话对外公外婆的称呼）的电话时，有些犹豫。她和李亚鑫都刚刚拿到了加拿大的工作签证，正是开始一段新生活的时候。李亚鑫学的是国际贸易，圆圆的专业是市场，两人英文和中文都很熟练，找工作一点不难。而且温哥华的生活节奏不紧不慢，环境优美，很让人喜欢。两人又正打算结婚，温哥华是最理想的地方。

按李亚鑫的话来说，圆圆是个考试型人才，她大概继承了母亲会读书的好基因，平时不怎么复习看书，一到考试就状态极好，成绩全部A＋，而且每学期还能拿到2000加元的奖学金，对比一学期6000加元的学费，圆圆算是为作为学生的自己挣了一学期的基本生活费。

李亚鑫对温哥华的回忆则灵动得多，他说自己考试肯定是不如圆圆，“我读书真不那么擅长”。他和圆圆是高中的同学，两人有很多默契。不过圆圆擅长读书，他却没太多兴趣，但他对商业的爱好却是天生的。大学期间李亚鑫认识了一个台湾人，因为两人相处很好，台湾人介绍他去日本餐厅再打一份工，于是又认识了一个日本人。年轻人在一起容易交朋友，在一

块闲聊时会谈一些创业的事。李亚鑫和日本朋友聊着聊着就有了点子：开家搬家公司吧！日本和中国去温哥华留学的学生都不少，搬家是件头疼的事，他们都尝过苦头。所以公司的业务主要就是针对留学生，去机场接上刚到温哥华的新生，把他们送到寄宿家庭安顿好。还有学生们换房搬家，都一力揽过来。说干就干，李亚鑫和圆圆连同日本朋友，置办了一辆商务车，注册了公司，就开张接业务了。说起来搬家公司是服务工作，李亚鑫从小也是家里呵护着长大的玉溪孩子，但这份搬家公司的业务他倒干得乐呵呵的。对正是朝阳年龄的他和圆圆，未来一切都是新鲜的，一切经历都会是经验，他们无所畏惧。

后来iPhone一代手机出来了，李亚鑫和圆圆又发现了挣钱之道。那时的iPhone只在美国本土卖，一个朋友上eBay网想自己买一台，然后发现因为制式不一样，不能在加拿大使用，但如果经过解码，使用就完全没问题了。李亚鑫也来了兴趣，和朋友一起在网上寻找解卡器，果然被他们找到，俄罗斯就有！好吧，先在美国买手机，然后在俄罗斯买解卡器，都寄到温哥华后，两人在家研究了一下解卡器，尝试装到iPhone上，意料之中的，成了！

李亚鑫和圆圆一商量，可以做成生意啊。几个人开车到西雅图去，用信用卡买上七八部iPhone，一部259美元，然后在网上买解卡器，在家里稍微加工之后在eBay上销售。成本不到300美元的一部电话，在网上卖到乌克兰、爱尔兰等地区，基本上能卖到759欧元、859欧元，一部iPhone纯利润能到500～600加元。一个月下来，几个“合伙人”一分，数目不小，一人能分四五千加元。“两万多人民币呢，状况不错！”李亚鑫说。这是他第一次感受到互联网B2C（商家对消费者）的魅力，他也看到了互联网经济带来的无限可能性。他和圆圆后来去美国环游了一大圈，所有支出都是从这些小小生意上赚来的。商场上小试牛刀，成功了！就这么做了六七个月。这个时候，李亚鑫在一家橱柜厂找到一份做销售的工作，两人在温哥华正筹划未来的时候，外公和外婆的呼唤来了。

圆圆告诉外婆，想拿到绿卡再回来。马静芬急了：“等那个时候你们才回来，我们都累死了。”圆圆听外婆这么说，觉得自己再不回去就伤老人的心了。她和李亚鑫商量：“还是回去吧？婆婆一天到晚求着人卖橙子，一年几十万利润都是求人求来的。到了展览会还拿着橙子去切给人家吃。我们还是回去陪在他们身边比较好。”李亚鑫听了，也觉得两个老人都七八十了，需要有儿孙在身边照顾，于是同意了。2007年，两人把加拿大的一切安排好，很快就回到了玉溪。

褚时健说：“他们在大城市习惯了，回来是委屈了点。但一大家子人在一起，还是好处多。”

圆圆和李亚鑫回到玉溪后，很快玉溪地区交通银行就招揽她去工作，一家政府机关单位也看中李亚鑫，希望他去上班。圆圆没上多久，就被外公褚时健叫停了："不要去了，回来帮公公的忙算了。他给你多少工资？公公翻倍给你。"其实后来褚时健给圆圆的薪水远不止翻倍那么多。马静芬也对李亚鑫说："还去上什么班？橙子都卖不出去了，回家帮忙。"

橙子是卖得出去的，只是没那么好卖。从2003年以来，团购占了橙子销售的大部分比例，从2007年产量往上增长后，邱建康每年都买走450吨，分担了很多，以前和褚时健打交道多的烟厂，也分别买走不少。但褚时健和马静芬的想法是，不能总是靠人家的照顾来卖橙子，橙子得长期种，怎么好意思让人家长期照顾？

2007年以前，浙江省烟草公司每年都买100吨橙子。由于浙江的采买，马静芬还去过上海、南京、杭州等地，到当地水果市场去看看能不能把自家橙子运到市场上卖。但对于千里之外云南的冰糖橙，水果零售商们根本没什么兴趣。而且那时基地的冰糖橙大多处于幼果期，味道口感没有那么成熟稳定，褚时健和马静芬对别人不接受自己的橙子也无可奈何。

褚时健也曾经趁住到北京的医院检查身体的时候，几乎天天跑到外面市场去看，但结果也很失望。他说："北京人在冬天是真没吃上什么好水果，那些摊档看上去灰灰的，还不如昆明。在昆明的冬天，有橙子、香蕉、菠萝、柚子，这些水果味道好，保存期又长。但我看北京搞不成这么新鲜的东西。"他觉得传统的北京销售渠道只能买中低档的水果，但自己的冰糖橙定位是中高档，显然不适合，所以北京市场在那几年根本没有考虑过。

销售摸索着做

褚时健安排圆圆和李亚鑫负责销售工作。对于两个对国内市场懵懵懂懂的年轻人来说，在2007年、2008年接手销售工作，的确是不小的挑战。好在那个时候橙子的味道口感已经越来越稳定和成熟，产品有了一定质量保证。

圆圆和李亚鑫的心态很好："尽力去帮公公婆婆做，反正现在销售已经是最低了，再差也差不过目前。"所以，他们没什么压力。

2008年春节，褚时健给圆圆和李亚鑫派了一个工作：5吨冰糖橙，拿到昆明的年货街卖掉。"去给你们的销售工作开个张。"褚时健说。

两个年轻人开了一辆小货车，带上两个临时工，一人挎了个小包就出发了。到了年货街，他们租了个摊位就卖开了。没打任何招牌，全凭两个人自己吆喝，4元一公斤，两天后售罄，收入几千元。褚时健电话来了："收

摊了！这边不发货了，快回家吧。”

第一次的卖橙经历，心得只有一个：一箱一箱卖，不容易。

传统的果农是不负责终端销售的，果子种出来，水果批发商上门来收货，价格多由批发商说了算。对果农来说，这是另一种形式的看天吃饭，主动权极小。褚时健从种橙伊始，就成立了金泰果品公司，在种橙环节他采取工业车间的方法，在销售环节他自然不会用传统的路数。

圆圆和李亚鑫最开始的想法是针对冰糖橙定位中高档的特点，在各地开设专卖店，用直营的方式销售冰糖橙。但褚时健否定了这种方式。因为终端不可能10吨、20吨地进货，短时间卖不完，又缺乏储存条件。作为生鲜的水果，如果没有及时销售出去，储存是一个大问题。只有玉溪本地的水果店有这个条件，因为他们可以少量进货，及时补货。但是，玉溪市场实在又太小了。

这个办法行不通，李亚鑫就想，那不如退一步，放下身段，先把果子往昆明的水果市场上推，这是属于大众的、低端水果集中的市场。李亚鑫和圆圆的想法是，先探探渠道的路子，把“云冠”的牌子打出去。李亚鑫带了几个手下，在昆明水果市场做了几圈调查，看看哪家的水果批发比较好，找几个批发商谈好价格，就往哪个批发市场运水果。

这几乎是一种生闯的销售做法，以云冠橙耗费的财力和人力，混杂在一系列低端水果里面的确有些可惜了，价格上不去，销量也不好。但是，褚时健没有拦着李亚鑫和圆圆。在他看来，让孙辈们从基础市场上一路走来，未尝不是好事。云冠橙的质量最终会说明它自己在市场的地位。

而且，就是在2008——2009年间，因为走水果市场的销售路子，云冠牌的冰糖橙竟有了另一个名字：褚橙。这源于一些知道云冠橙来历的水果商，在销售时打出招牌：“褚时健种的橙”。尽管距离褚时健是话题中心的年月已经过去了八九年，年青一代已经有些不太熟悉褚时健，但对于云南人来说，“褚时健”三个字依然是一石激起千层浪。看见“褚时健种的橙”这样的招牌，大众的好奇心无疑被强烈地勾起，“褚时健的橙”——“褚橙”的叫法，开始慢慢出现。

褚时健总在有意无意影响着李亚鑫和圆圆，有时和他们一起出门吃饭，米线店、包子铺……在小店里他总要和这两个小辈算上一笔账，看看小店挣不挣钱。圆圆和李亚鑫曾经想做电影院的投资，因为在加拿大习惯了去电影院看大屏幕电影，回到玉溪后发现不仅玉溪，连昆明都还没有IMAX（巨幕电影），两人就想在玉溪也搞一家电影院。褚时健一点不排斥他们的想法，相反搬了椅子和两个人一起坐到桌子边，在纸上把电影院

的客流量、一张电影票的分成、电费、人工、装修、五年的折旧，林林总总全部算了一遍。最后三人得出结论，在玉溪建一间电影院是完全能挣钱的，褚时健也愿意拿出钱来投资。但最后还是李亚鑫和圆圆自己放弃了，因为想来想去，两个人回来是为了帮助外公外婆的种橙事业，做其他事情的话势必就分心了。

“老人家真是教了我很多，就是那段时间我悟出一个道理，做任何事不能糊里糊涂，不能说这个赚钱，那个赚钱，都要去做。稀里糊涂到最后盈还是亏都不知道。”李亚鑫说。

2009年，李亚鑫尝到了一次在水果市场进行销售的苦头。当年的销售其实完成得很不错，通过集体采买以及玉溪、昆明的批发渠道，4000吨的总产量卖出去了九成，最后还有400吨没有销售出去。他联系了几家水果商，但那年云南市场水果丰产，特别是柑橘橙类，水果批发商们兴趣都不大。最后有一位来问价，当年褚橙是4元一公斤，李亚鑫和圆圆觉得自家橙子品质高，商量着问：“能不能高点？”人家马上回话：“还想高啊？我只能3元8角！”这个价格李亚鑫和圆圆实在不能接受，生意没谈成。

因为当时还没有冷库，400吨橙子眼看就烂掉了。这对李亚鑫来说无疑是个惨痛教训。最直接的想法是：没把公公的橙子卖好，很惭愧。另外他也悟出了一条：没有自己的销售渠道，就只能被别人拿捏。橙子再好，如果走传统农业的路子，难免哪一年就谷贱伤农。所以，还是褚时健的思路：走工业产品的路子，把褚橙的品牌、产品真正商品化，建立自己的销售渠道，完善产品的商业关系。

李亚鑫和圆圆开始商量新的销售方法。

剪枝控梢是四季的事

有了李亚鑫和圆圆操心销售的事情，褚时健可以把更多时间放在果园的果树生长上，这也是他喜欢做的事情。在玉溪家里待上十天八天，他自己就忍不住要去果园走走，一是看看果树的状况，一点点变化都能让他高兴；二是他只要出现在果园，农户们的干活儿热情显然要高一些，也有监督的功效。

从果树生长的规律来说，幼树从种下之后的五年间，主要工作是保证果树长大、树冠增大、生长稳定。而在第四年、第五年果树开始挂果之后，就是增产和果树长大两手抓。

针对果树长大和挂果丰富的问题，褚时健有一个令农业专家们叹服的举动，那就是一年四季都在剪枝和控梢。这在作业长和农户们的经验里，是

完全没有想过的。

在招聘作业长和技术员时，褚时健很爱出的一道题就是：现场剪枝。剪枝是果树种植行业中很重要的一项管理技术，特别是柑橘橙类的果树种植，因为生长速度较快，枝条生发丰富，如果任由其生长，会造成树形不规整，透光性差导致果子质量差，而且最要命的是，果树寿命会极度缩短。一棵修剪得当的冰糖橙树寿命可以超过50年，而毫不修剪的冰糖橙树可能10年也活不到。褚时健在刚刚开始种橙时，对修剪技术完全不掌握。但几年过后，作业长们不知不觉地发现，老板走到果树边拿起剪子就能剪，剪得有时甚至超过了自己。如果有客人造访果园，褚时健会特别有兴致地介绍什么是营养枝，什么是结果枝。一个对剪枝技术掌握成熟的农户，不仅要分得清楚什么是营养枝什么是结果枝，更重要的是站在树边临时判断该怎么剪的能力，要判断阳光的方向、树龄的大小，树形的长势……作业长们知道，要真正掌握好剪枝技巧，没有几年时间是不可能的，因为剪完枝还要看剪后的效果，果树长得好坏、结果如何，才能最终判断是否剪成功了。所以褚时健的剪枝技术是他年复一年看书琢磨、不断下地动手剪枝、在挂果时比较不同剪法而得来的。这不仅需要时间，更需要态度。“其实说起来方法简单，谁都可以自学一点剪枝技术，但像我这样认真的人少。”他自己也是清楚的。



2009年，褚时健在橙园

在传统的冰糖橙种植领域，剪枝和控梢都有固定时节。比如控梢，在湖南、广西等集中种植冰糖橙的地区，是不会控夏梢的。但在褚橙基地，控梢一年四季都在进行，控夏梢的次数相反比其他季节要多。哀牢山地区夏天气温高，而褚橙基地的施肥和浇水都比较丰富，导致夏梢较多，所以褚橙基地在夏天必须有4~6次控梢的工作。这样的工作一年会耗费大约万元的人工费，所以大多数果园不会花费这笔成本。褚时健的账算得很清楚。金泰公司曾经请来一位资深的农艺技师来指导剪枝控梢，但没想到那一年他负责的果园片区掉了100多吨果子，褚时健一查原因，就是因为没有控好夏梢，导致果树在夏天拼命发新芽长新枝，抢夺了果实的营养。这个损失比起万元的人工投入，显然要大得多。

褚时健根据自己的经验，在控梢的技术指导手册里，有一条白纸黑字的规定：嫩梢在10厘米之内必须控除干净。这个数字在任何农业科学书籍里都是没有的，是专属于褚橙基地的数字。

剪枝也一样。王学堂说："我们一年四季都在剪枝，这是老板的独创。"传统的剪枝方法在褚时健看来是不彻底的，在褚橙基地，有时剪枝能减掉1/3的枝条，这在其他果园是完全舍不得的。但并不是枝剪得越多就越好，褚时健对于一年四季的剪枝法有不同的规定。因为规定详细，基地每年都要有一项铁打不动的培训：剪枝培训。农户们集中到一起，由作业长先做示范，然后各自下地实践，通过后回到自己所负责的果园里进行剪枝。作业长在农户返回自己果园后，要一家一家进行检查和指导，不达标的农户要继续指导直到合乎标准，作业长才可以放手。这项工作的考核不仅针对农户，也针对作业长。而作业长对于剪枝的要求，也基本是统一的，这来源于培训前与褚时健共同定下的当年当季的剪枝标准。

这完全是工厂式的流水线操作方法，不仅在云南，在中国其他果园，基本还没有如此精细化操作的先例。

褚橙基地每棵树的挂果量，从最初平均3~4公斤，逐年增加，到2015年，已经达到40~50公斤，每亩产果在4~5吨的水平。在国际上，农业水平比较高的美国和澳大利亚等国家，橙树亩产的最高水平也不过3吨。在云南偏远的哀牢山上，褚时健实现了国际水平的突破。在他的人生历史上，这是第二次。第一次是在玉溪卷烟厂期间，在市场占有率上打败英美烟草，当时他60岁出头，而这一次，他是80岁，一个普通中国老人在家抱重孙、享清福的年龄。

黄龙病

有人曾说，以褚时健做事的认真、精细以及管理能力，做哪一行都是可以成功的，何苦做腿上沾泥手上带土的农业呢？中国传统农业根深蒂固，现

代农业发展又并不成熟，土地的归属、从业人员的专业质素都是让人伤脑筋的事情。从事农业的人大都抱着美好想象，却都在现实面前折戟沉沙。这是一个在短时期内难以完全现代化的产业，以褚时健在企业做到的段位和境界，要低下头来俯就农业，很多人都很不理解。

不过他手下几个作业长有另外的说法，他们认为其实农业最适合褚时健。以种橙这件事来看，一年到头都在忙：年初要大量控春梢，保证春天时果树能吸收足够的阳光和肥料；3月开花后要保花，要注意防病虫，要施肥要浇水；夏天要抗旱，要注意光照是否过猛，以免晒死果子；还要控夏梢；秋末冬初结果后，要控制果子的大小、外观，要剪秋梢；冬季摘果后要松土，要剪冬梢……非常耗费时间和精力。但是，这正好符合褚时健“不混日子”、“闲不住”的性格特点。

而且他对土地上一年四季的变化总是充满了亲切感。褚时健每次去山上，下车后第一站一定是果园而不是办公室。他每次在果园里巡视一圈后总有问题提出来，证明自己并非是闲逛。他总是对只用手脚不用头脑干活儿的人看不惯：“走两圈土地，你总要有点问题看出来，然后还要有解决问题的能力。不然，草都被你踩死了，一点问题没解决，有什么用？”

虽然嘴上不说什么，但明眼人都看出来，他无论身在哪个行业，总是能把自己放在一个高处，看到这个行业的沉疴旧疾。对传统农业，他的床头放满了各种各样的农业科学书籍，大概各级农业技术人员有关橙树种植的必看书在他这里都已经被消化过了。但他的做法往往和书上不一样，他有他的吸收角度，是一种和实践实操密切结合的吸收。

在褚时健从事果树种植的十几年，几乎每年每季都会有新的问题出现。土地每天都随着气候、天气在变化，而且变化莫测，问题和麻烦也每天都在更新。在这些大小问题中，有一个是几乎令所有果树种植户都为之色变的大麻烦，它几乎让广西宾川和华宁两个种植柑橘的大镇盘溪、华溪等地的柑橘果园、冰糖橙果园毁灭殆尽，“现在果园像瘌痢头一样”，见过的人都说，那就是“黄龙病”。

冰糖橙树的黄龙病几乎类同于人类的瘟疫，传染性极大，只要一棵橙树患上，整片果园就很难不全部染上，除非立即挖除，立即烧毁。褚时健的果园也曾遭受黄龙病的侵害，最初老农场留下的3000多棵果树，就因为黄龙病而只剩下不到1000棵。所以在果园，每年防治黄龙病几乎就是重大事件。

黄龙病源于一种叫木虱的病虫害，就是这种小小虫子传播黄龙病毒。黄龙病毒无法治愈，只要一沾惹上，只有一条路可走：砍树。所以，唯一对付木虱的办法只能是预防。专业技术人员提供了很多办法，最终褚时健制定

了自己的一套。

时间上的提前量是预防黄龙病过程中褚时健最看重的，如果在木虱高发之前做好预防，木虱存活率必然低很多。所以在金泰公司自己的实验室，技术员很早就开始研究果园一带木虱一年的生活规律，什么时候产卵，什么时候出幼虫……林林总总的数据，褚时健要求技术人员都要拿出来。有了足够的数据支持，就可以在木虱即将泛滥的季节，在果园上下同时开始喷打药水。褚时健要求喷打农药必须同时进行，所以几乎每个农户从公司统一领到农药后，在各自作业长的协调下，于差不多同一时间对果树喷打农药。之所以要同时喷打农药，是为了一次性将木虱消灭后，不至于后续再有传染现象。

同时喷打农药是一笔巨大的投入，不仅要请临时工，而且因为农药及农具都是由金泰公司提供，每年投入预防黄龙病的花费都在六七十万。褚时健向来具有很强的成本意识，但这样的成本，在他看来是赢得利润的投入，非常值得。

在这种工厂化的运作下，褚橙基地的黄龙病发病率不到千分之一。而在著名的柑橘橙生产大县华宁，最好的数据也只是百分之一，与褚橙相去甚远。

工业化管理，精细化操作，让褚时健的果园与同行的距离越拉越大。经过七八年对果树的精心管理和培育，褚橙基地的冰糖橙成就了独特的口味：清甜、化渣、易剥皮，外观圆润，平均个头比一般冰糖橙要大。最早果园基地购买的2号冰糖橙果苗在华宁或在原产地湖南结的果，与褚橙差别甚大。褚橙已经具有了独一无二的识别性。



褚橙到了收获季节，在这个季节里，这些挂满枝头的橙子将在一个多月时间完成采收、选果、装箱发运

褚橙，俨然已经成为橙类中的一个品种，它已经越出了“冰糖橙”的范畴。如果说江西因为大量种植脐橙，以数量之盛获得“赣橙”的分类称呼，而褚橙，完全是以褚时健对产品的精益求精、和产品品质死纠到底的精神而成就出来的品质优选品种。一个以地域得名，一个以个人姓氏得名，从长远意义而言，自然不在同一量级。

更重要的是管理人

在褚时健决定做农业的时候，亲友们除了觉得农业本身很辛苦外，还有一层担心就是，传统中国农业经济社会，农民们大都不懂市场经济，不太理解市场商业行为、不理解契约精神，不习惯在工业化的流程里待着；褚时健要挂帅带着一帮农民，投资千万做一件五年后才见效的事。——褚大爹，您准备怎么搞？

第一年褚时健就尝到了“厉害”。最开始到果园做工的有30多户，其中20多户是老农场留下的农户。这些农户的统一特点是长年低收入，家庭经济状况可谓一穷二白。所以在心态上，这些农户随时把自己处于“移动”状态，哪里挣钱就去哪里。第一年春节前夕，好几户农户在没打招呼的情况下，一夜之间就卷铺盖携家带口走了，给其他农户留下话说：“搞不到吃的，

另外找活儿干。”褚时健只好让作业长们四处寻临时工顶上。

更糟糕的是农户们对于褚时健标准化的种植方式很不理解，有的农户因为文化极低，连农药喷雾器上的刻度数字也无法看懂，必须作业长手把手教，或者直接用笔在瓶子上画上粗粗一道线这种最原始的方法进行指导。在农户看来，这很难接受，他们从小都是跟着父辈凭经验和感觉来种地，春天播种秋天收获，有虫打虫，天干淋水，哪里来这么多规矩？但褚时健的要求却都是数字化的：深挖地要到多少厘米、株距行距是多少数字、农药喷打是多少量、剪枝是哪一个时间段、剪枝要剪到多少量、平均一个果大概有多少树叶搭配才科学，否则要控梢……农户们读书时也未见过如此复杂的数字，更何况要全部记下来并且执行到位，这实在太难。

褚时健对此的方法是强行执行：一方面，年复一年地培训农户们的科学技术知识和具体操作能力；另一方面，强化作业长们的带头作用，农户学习培训的每一步，都要有作业长带着走。与此配合的，则是精细到家的奖惩制度。北大黄铁鹰教授曾经就褚橙的生产经营案例做过研究，他录下了这么一份2013年褚橙基地的工作计划：

> 2月份溃疡病检查，四年生树及挂果树按15片叶/株的标准，扣除预支生活费10元/株；一二三年生树按3片叶/株的标准，扣除预支生活费10元/株。
>
> 春季修剪不到位，树冠内堂通风透光不好，检查时扣预支生活费100～200元。
>
> 在焚烧疏除枝梢及剪除的干枯枝时，若烧着果树，扣预支生活费50～100元。
>
> 顶果工作检查，发现坠地果以50个为基数扣预支生活费20元，每增加10个多扣5元。
>
> 除草剂危害果子检查，以5个为基数扣5元，每增加5个多扣5元。
>
> 日灼果检查，发现未用纸包裹的，以5个为基数扣5元，每增加5个多扣5元。
>
> 在花芽现蕾时，要用0.2%的磷酸二氢钾＋0.15%的硼砂喷花。
>
> 在盛花期，根据花量每株补施氮肥70～100g。
>
> 第一次生理落果结束后，要用30～40ppm赤霉素保果；在70%以上的

树开始第二次生理落果时，用50ppm赤霉素保果。打完保果剂，每隔7～10天用手动式喷雾器喷一次800倍多丰素＋1000倍钙田力。同时剪除树上干枯枝及流胶病枝，并集中烧毁。

果园内20厘米以上的杂草要清除干净。

施肥沟，深30厘米、宽20厘米、长80～100厘米，每株施有机肥7.5公斤＋复合肥0.3公斤。

——繁复，精细到角落的数字。看得出来，褚时健是用细到不能再细的条文约束农户们必须往工厂化管理的方向上走，行也得行，不行也得行。

一次褚时健到果园巡看果树，发现树上有一种先期打药本该灭干净了的虫子，马上把质保主任叫来："这是什么？"质保主任慌了："打药了呀。"褚时健叫他把当时打药的一些工具收上来查看查看，拿过来一看，褚时健火了："制度上写得很清楚，树长到3米以上，树体很大的情况下，要更换大的打药机，你这么一些小小的喷雾器怎么行？工作这么马虎，你对谁负责？人家看着你是打药了，其实一点作用不起！"80多岁的褚时健平素和蔼，严肃起来还是很凛然。最后褚时健一摆手："我看这件事你不要搞了，换人。这种事开不得玩笑。"

经过几年的制度化管理，道理讲通了，农户也都明白和理解了褚时健的做法。一名农户在果园碰到马静芬，马静芬问："干得咯开心？"（云南话："干得开不开心？"）农户说："开心的嘛！你赶我走我都不走。"

农户的开心主要在于收入的提高和环境的改善。褚时健说："农民不太懂条文契约精神，但是他们有坚定的感情契约。"早在玉溪卷烟厂期间，褚时健就不遗余力地对种植烟叶的烟农给予各种补助。他的道理很直接：把利益共享问题解决了，农户比自己都要对工作负责。

在2007年以前，金泰公司对农户的工资制度主要是每月固定工资加一些奖金。公司还在果园给农户提供住处，这些房子都是金泰公司出资修建的青砖瓦房，水电沼气、厨房厕所一应俱全，每家还配1～2亩菜地，种菜养家禽都可。2003年前后，每个农户平均每月工资是300～400元，之后逐年按每月增加100元的幅度增长。到了2007年，果园大量的树开始结果，果子收获量达到2000多吨。褚时健对农户开始采取另一种薪酬制度：每人每月按时会领到2000元的借发工资，到年底果子收获后，按农户交出的橙子总量、橙子的等级两个标准算出收入总量，把借发工资刨除后，剩下的发给农户。

这是褚时健独创的一种薪酬制度，也是金泰公司到今天人员稳定的最大保证。借发工资保证了农户们的基本收入和生活水平，2000元在当地工厂也算不低的一个数字。而到年底按生产量和种出橙的等级来算总收入，则是一种激励式的算法。在收入高低的比较下，农户们都愿意做到高产量、高品质，而且唯一的方法就是：按照褚老板严格、精细的生产制度来办。

金泰公司每个农户的平均月收入，2004年是每月400多元。10年后，2014年，一个农户家庭负责2000多棵橙树，年收入最低能到五六万元，最高的能到将近10万元。“就算一家养两个大学生，他们也吃得住。家里还可以买两部摩托车。而且平时生活没支出，果园里的水源、农药，所有生产资料都是公司统一配，不用他们掏成本。公司给他们都修建了配备齐全的房子住，而且每家都有公司给的菜地，吃菜吃鸡吃蛋都不用花钱，就买点大米买点油，过得应该满意了。”褚时健帮农户们算得一笔账。



金泰公司从镇沅、双柏、新平等地引进农户入住果园种植，每户一个作业区，实施承包制。如今，果园已成为发展现代农业的典范

“褚橙基地的农户们不是农民，是农业战线的工人。”作业长王学堂开玩笑说。

作业长们的收入当然要高很多。2013年褚橙基地丰产，从2012年的8000吨一下跃到了12000多吨。褚时健除给几个作业长增加了年终奖金外，还

每人奖励了一套在玉溪的150平方米的住房。作业长的年收入，好的超过了20万，低的也有十多万。一次新平县县长开玩笑说："作业长们的收入比我还高嘛！"褚时健笑笑："你们一样辛苦，不过你比他们责任还要大一些。"

褚时健在果园刚刚建立的几年，曾经成立过一个生产技术部，是作业长与他之间沟通的中间渠道。本来他希望来自作业长们一线的生产信息经过生产技术部的技术性淘汰后，他能更有效地处理果园的各种即时状况，但几年下来后，他发现这种沟通方式无效的地方居多，信息沟通不直接，所以他果断裁撤了生产技术部，由作业长们直接面对自己。宣布裁撤那天，他告诉作业长们："有问题你可以打电话跟我讲，我听得懂。有些事情觉得复杂，一下说不清的，我第二天早上就下来。"

褚时健不喜欢在公司里设太多人，在金泰公司，农户和管理技术人员的比例大致在10：1。褚时健的观点是：公司里人多了，事情就少了，人会懒。但农业是个勤行，人一旦犯懒，会影响很多事情。"要让人做事，叫他多负点责任。不然他吃闲饭还要骂人：这个老板一点都不放我们的手。"

作业长是果园里重要的工作岗位，上对褚时健，下对各个农户，果园里的一切生产情况，他们直接向褚时健负责。王学堂有一次对褚时健开玩笑说："我觉得我们是夹心饼干，您一边，农户一边。"褚时健说："夹心饼干好吃呢嘛！"他给作业长的定义是：有关生产的技术工作、行政工作，统统都集中在作业长身上。所以作业长必须懂技术还要懂行政管理，作业长们经常听到褚老板的一句"训话"是：你们自己技术不过关，搞到农户认为你外行管理内行，那就闹笑话了。

有意思的是，作业长里无论王学堂还是郭海东，都认为褚时健是一个既懂技术又懂管理的实干家＋战略家。

褚橙基地一共设了四位作业长，最早果园基地是2400亩，每人管理600亩左右的果园。随后，褚时健不断扩增周边的土地，到2015年，褚橙基地已经有6000多亩果园，挂果的就有3200亩。作业长管理的农户也从二三十户增长到了2015年的50多户。

按作业长郭海东的说法，作业长层面的几个人既要发现问题，又要解决问题。在褚老板面前，农户可以只提出问题，而作业长还要会解决问题。而且褚时健并不喜欢企业的中层干部只是一个传声筒而没有自主判断的意识和能力。2014年秋天，云南干旱，日照过强，许多果子都被晒白，褚时健着急，从玉溪赶到果园去查看情况。他把几个作业长召集在一起到果园现场商量解决方法，褚时健告诉他们："这么个晒法，过几天果子就会往下

掉了。你们赶紧套袋。”套袋在某几个橙子上是用于吸光，保住大多数果子。他没想到的是，几个作业长说，因为时间着急，没和他商量，已经采买了10万元的袋子，马上就准备套上了。褚时健听了很欣慰：“你们主动一些，我就省心多了。”

果园的工作计划都是由作业长来定，每年肥料结构的调整、灌溉的安排、施肥的时间、剪枝的培训和执行、农户工作的监督和检查，都是由作业长来负责。这些工作也决定了作业长们一年收入的多少。褚时健总是说，一个企业要在竞争中进步，但差不多从2012年以后，褚橙就没有竞争对手了，所以内部竞争就很重要。褚橙基地四个作业长之间，以自己片区的果子产量、果子等级的比例来计算出年收入，因为彼此有差异和比较，自然竞争的局面就产生了。

褚时健一直强调作业长要经常巡果园，而且非常重要的一点是要让农户看到作业长出现在地头。这是一种身体力行的表现，也是一种监督的体现。褚时健也是如此，在果园最初的几年，他几乎每周都要去果园。在果园建设成熟后，他依然保持每月必须到果园两三次的频率。

不过，他说对于农户和作业长来说，最大的监督力量还是工作绩效必须和个人收入挂钩，“不然你牵只老虎去也没有用”。

第五章

每一条路都指向未来

销售让褚橙年轻

在褚时健最开始决定种橙的时候，大部分亲友都是一个意见：可以做，但是不用搞得多大，种个两三亩顶多几十亩也就算可以了。在他们看来，褚时健和马静芬内有儿子从新加坡寄些生活费过来，外有众多好友帮忙，生活完全不成问题，种橙也就算找一个忙碌的生活方式，打发过于空闲的时光。待褚时健把几千亩山地都拿下来，而且全身心投入种橙树工作上，既求产量又求橙子质量，大家知道老爷子是来真的了。

销售也一样，褚时健原本完全可以仰仗自己多年积累下来的人脉，开几张集体采买的发票就把全年的橙子产量解决得差不多了，完全不用他操心太多。但是，褚时健毕竟不是个玩儿票的人，他不走中间路线，要么不做，要做就做最好。况且他已经把橙子的整体质素提高到一定水准，为什么要让别人说一句“褚时健橙子卖得好是因为朋友帮忙”？所以，在2007年到2008年间，当果园基地的橙子开始一年比一年丰收时，褚时健就和马静芬商量要如何建立和完善褚橙的前端销售网络。

这个任务正好落在圆圆和李亚鑫身上。

李亚鑫和圆圆一直有一个不大不小的压力，那就是“褚时健后人”这个身份，无论外公褚时健曾经的辉煌经历还是曾经的人生低谷，都让他们觉得，不把事情做好，外界就会拿这个身份说事儿。圆圆从小就知道自己处在一个不同于别人的家庭，越长大这种感觉越强烈。

褚时健对销售工作的要求听起来其实简单。从近的方面，他只问：“我们利润多少？”“经销商挣了多少钱？”“这个星期卖掉多少？”从远的方面，他的要求是：以后果园的面积会不断扩大，产量也会越来越高，要提前把销售网络铺好。

从刚回国2008年和2009年两年的销售中，李亚鑫和圆圆总结出一点：必须建立自己的销售渠道，如果按传统做法仰仗水果批发商，价格上掌握不到主动，更糟糕的是经历水果批发商几手倒腾后，水果的新鲜程度受到极大破坏。他俩希望褚橙在销售环节上实现对利润和水果品质的双保护，而且价格的制定必须掌握在金泰公司自己手里。

李亚鑫首先想到的是省却中间批发商的环节，直接面对零售商。他的想法是，在云南本地市场的昆明和玉溪，寻找品相好、一直售卖进口水果的零售商来售卖褚橙，而且零售价格必须是双方协商的一个共识价。这样可以保证水果的新鲜品质，又能直接监督售卖情况。2009年，李亚鑫开始尝试自己的销售模式。

即便褚橙在玉溪和昆明已经小有名气，面对面的销售还是碰到了极大的困难。2009年褚橙的口感和独特性刚刚开始完善，在消费者的印象里还是很容易和其他冰糖橙混淆，即便打着“褚时健种的橙”的牌子，消费者顶多认第一次、第二次，第三次就未必会买。水果商们对于进货都是看实际销售效果，而且尽量是以往好卖的品种，褚橙初来乍到，被拒绝的可能性太大了。事实上，李亚鑫被拒绝的次数就是一次接着一次。在昆明市场，他最后只能退让两步：1.水果卖出去后自己才来收款；2.水果如果因为摆放时间长有损耗，金泰公司提前承诺可以给予5%的损耗费。

李亚鑫知道自己是在撞橡皮门，但他的想法是，这是为褚橙独特的销售渠道做开创的时候，必须坚持下去，这条路一旦走出来，褚时健定位高端的褚橙就有了与之匹配的销售模式。而且在国内，还没有水果基地敢这么做，一是没有资金，二是没有品质底气。这两点褚时健都给了自己，所以李亚鑫觉得头两年完全可以咽下一点委屈。

国内的水果销售流通环节里，有一个承担着主要流通任务的角色，那就是大小各种果业公司。这些果业公司大都有自己简单的选果厂。从分散的农户手里收购水果上来后，进行选果分类装箱，没有明确的品牌，没有产品说明，然后就进入各地的批发市场，再经由批发市场到各水果商手里，最后进入零售环节。几十年中国水果市场都习惯了这样的销售模式。在2009年、2010年，电商还没有兴起的时候，这种销售模式成为一种惯例。

李亚鑫的直接销售模式显然打破了惯例，他是以大型生产者的身份进行大范围直接销售，显然要吃些苦头。

在模式建立初期，李亚鑫自己也曾经一箱一箱给零售商送货，印象最深的是有一次地址居然搞错，已经搬抬了几十箱的他只好搬回，重新送货。

但水果商们卖褚橙的利润空间确实非常大。2009年，褚橙给熟悉的经销商的批发价是一公斤4.5元，以每箱5公斤算，平均20多元就能批到一箱褚橙，但经销商卖出的价格则是翻倍：50元一箱。而金泰公司为此投入的成本非常高，包括运费、人工费、仓储费。

好处很明显，经销商们利润高愿意销售，消费者因为褚橙新鲜度高愿意买。而且褚橙基地的橙子越来越成熟，味道也一年比一年好。经过2009

年、2010年、2011年的努力，褚橙在云南地区已经非常受欢迎。在橙类市场，2011年褚橙已经占了80%的份额。褚橙的批发价格也逐年上升，从2009年的一公斤4.5元到2011年的7元。李亚鑫成功完成了自己销售模式的第一步。

褚时健的眼光倒不在眼下，他选择种橙这项事业就没打算着急。种出最好的橙子，让更多地方的人吃到“褚时健种的橙子”才是他的最美好愿望。

所以李亚鑫还必须把省外市场打开。但是，按照他直接销售的模式，省外市场并不好操作。曾经海南有一家水果公司愿意合作，这是一家有现成销售网络的水果销售公司，在海南当地有很广泛的合作关系。李亚鑫把它作为打开省外市场的第一步，这家公司也的确在海南销售了一定数量的褚橙，但李亚鑫还是把与这样的销售公司的合作定位为初期过渡，因为这家海南销售公司在褚橙的包装盒上打上了自己的销售公司品牌名，并且在销售终端采取的是大面积撒网，以卖完为目的。而李亚鑫的想法是，褚橙应该在定位高的水果店销售。“起码应该是以卖进口水果为主的店吧？”他说。

成都成为李亚鑫金泰直接销售模式开发的第一个城市。因为路途比较远，不可能随时送货补货，李亚鑫在成都租了一个仓库作为中转站。马海涛作为销售经理领了第一年在成都销售120吨的任务，尽管数字不大，但对于一个彼此都陌生的市场，马海涛面前依然障碍重重。“褚时健？听说过，哦，种橙子了哇？拿来先试一下嘛。”这是大多数经销点的反应。马海涛只好在自己相中的这些水果店实行了一轮试吃，得到不错的反应后，才陆陆续续把120吨橙子卖出去。但李亚鑫看出了问题，一是如果每个没开发的市场都由自己人出动的话，且不说耗时长，还会因对市场陌生而增加失败风险。他和褚时健商量了之后，决定马上调整一种模式，公司选派一个区域经理负责地区销售，由他们在当地租赁中转仓库，褚橙再从中转仓库出货，由区域经理按照选店标准认证褚橙销售终端，逐渐形成完善的终端布局。当然，认定的零售商要分为不同等级，对不同级别的经销商，褚橙确定不同的进货总量。这样做既是在帮助经销商规避风险，又是在保护褚橙的品牌。防止一个经销商一下子进货过多，保管不精细，不仅影响褚橙的品牌质量，而且还可能亏钱；或者出现为了快速出货，低价抛售的现象。经过认证的经销商最终和金泰签订销售合同，由公司分仓直接发货到店面，价格也按照公司规定的零售价销售，这样基本保证了褚橙市面价格的统一性。

在成都市场，2012年的销售量是120吨，2013年到了430吨，2014年则飙升到了730吨。

很多人都很难想象这种愚公移山的销售做法是李亚鑫这么一个海归选择的

方式，李亚鑫把这归结于褚老的影响和行业的教育。“农业就是要实在，褚老就是一个踏实实在的人。我们面对的是来自土地的产品，是消费者的口中之物，打不得马虎。”

在成都顺利打开市场后，褚橙的品牌名开始慢慢传播开。李亚鑫明白自己在配合褚时健做一件意义非凡的事情，那就是在中国市场做第一家产供销一体的农业企业。从2002年到2010年，褚时健基本完成了产品后端的工作，品质和产量，而前端必须靠自己和圆圆以及一帮年轻的搭档了。

李亚鑫负责的销售部分到2015年为止，也仅仅十几个人的规模。他和褚时健的想法一样，做自己的企业应该“小而精”。这十几个人有很大一部分是李亚鑫少年时在玉溪就认识的同学或校友，他们本来在玉溪各个行业工作，金融的、企业的……是李亚鑫和圆圆把他们攒在了一起，共同为褚橙服务。这些年轻的玉溪人聚在一起，圆满了一个传承的愿望：褚时健一辈子扎根云南，一次次用云南本地甚至玉溪本地的形象打造国际国内一流的产品和品牌，一次次刷新和提升云南人、玉溪人的地位和形象。到他耄耋之年，一批地道的玉溪人，甚至地道的大营街人加入他的事业，继续这种本地力量的传承，这本身已然是一道美丽的风景。

互联网＋

褚橙在云南本地的市场及海南、西南市场都取得销售成绩后，一些大型超市表达了要售卖褚橙的愿望。与一家国际大型连锁超市打了几次交道后，褚时健告诉李亚鑫：“放弃。”他的理由很简单，对方给出了几乎一个字典那么厚的合同，而且在售后资金结算方面极其拖沓，因为审批流程有很多，金泰公司半年收不回水果款。褚时健说：“他们已经僵化了，为什么西方现在很多国家发展不起来，就是体制老化僵化了。做生意难道不是一件很简单直接的事情吗？”他很不理解。

而且进超市在2010年前后也不符合金泰公司直接掌控市场的想法。所以，在2009年到2011年间，褚橙一直没有进入大型超市，也没有进入北上广这样的大城市。

而在2011年前后，金泰公司开始面临一个新的大时代背景：中国一线城市的电商开始兴起，尤其是生鲜类商品在互联网渠道成为一项抢手的热门生意。

褚橙还纹丝不动，依然执着于传统渠道的扩大，褚时健坚持的理由是：传统销售渠道是最扎实的渠道。而且从褚橙的生产量来讲，传统渠道已经开始不够卖。再者，从云南市场来看，他暂时没看出电商会对褚橙有什么实质性的帮助。李亚鑫在国外时是eBay网的常客，他当然了解互联网销售的

妙处，但是在中国市场，他觉得褚橙还没到要和电商合作的时候。

不过，因缘际会这种事总是会发生。

2012年，一家叫“本来生活”的电商网站找到了褚时健。和众多电商网站不同的是，这是一帮曾经的媒体人创业的网站，主营优质的生鲜果蔬。创始人喻华峰曾经是中国媒体黄金时期著名的媒体运营人。其实2011年底本来生活网规划下一年的商品内容时，褚橙就被列为首选。这个提议是本来生活网云南片区的一位买手提出的，买手的理由很简单：褚橙在昆明太好卖了，应该引进到本来生活网来卖。在众多的提议中，这个云南买手的话引起了喻华峰和时任市场总监的胡海卿的注意，这两个前媒体人已然闻出了这里面的商机。卖商品的最高境界就是卖故事，褚橙背后是褚时健，天然自带传奇。喻华峰是60后生人，80年代的大学生，90年代的媒体运营人，对这个国家和这个时代有着非常敏感的触觉，对褚时健的经历及由此带来的话题性也了然于心。

当本来生活网联系到李亚鑫时，李亚鑫并没有听说过这家网站。对于电商，褚时健并没有想过要介入。不过李亚鑫在国外时经常接触eBay，对电商有概念。2012年褚橙又将是一个丰收年，作业长们预计当年的产量有可能会第一次超过万吨，这意味着李亚鑫的销售任务增量不少。再者，褚橙还没有触碰过北上广等大市场。“或者可以通过电商试试？”李亚鑫觉得在云南市场电商还没成熟，而北上广的经济模式要先内地一步，电商模式已经比较成熟，褚橙通过电商进入一线城市，说不定是个好开头。

然后李亚鑫上网搜了一下“本来生活”和“喻华峰”两个词，大概了解了本来生活是干什么的，喻华峰的经历吸引了李亚鑫。“既然把媒体经营得那么好，能把报纸卖好的人，橙子也应该会卖。”这是他的直接反应。李亚鑫把自己的了解告诉了褚时健，褚时健的回答是：“只要人不错，做的事应该错不了。你可以试试。”与其说褚时健这是同意褚橙进入电商，毋宁说他是支持李亚鑫和圆圆的创新举动。

考虑北京市场的庞大以及互联网辐射的力量，李亚鑫给本来生活提了个要求，要卖可以，但要20吨起订。20吨，相当于5公斤一箱的褚橙有4000箱。这对于当时刚刚起步、日成交量极少的本来生活是个极大的挑战。所有人都不敢表达意见了，进或不进都是难题。最后喻华峰一语定音：“卖。”

媒体人做起宣传信手拈来，为褚橙拟定的宣传语就让人过目不忘：“人生总有起落，精神终可传承（橙）”。同时，本来生活以喻华峰朴实无华、实实在在的风格拟了几篇宣传文章《褚橙进京》、《褚橙借电商入京》。在价格上，褚时健的意思是：橙子我们花了大心血，价格要体现它的高品

质，不能比国外橙子便宜了；但价格也不要搞得太高，不然大众消费不起。最后喻华峰与李亚鑫商量，从北京市场的消费特点出发，金泰公司对本来生活只供给特级果和一级果两种，特级果每箱5公斤148元，一级果每箱5公斤128元。这个价格是当时西南市场线下市场的两倍多，李亚鑫和喻华峰都冒了一次险。

褚橙价格不便宜，但11月5日正式上线后的火爆让喻华峰有些吃惊。他固然知道褚时健的话题性强，但强到5分钟就售出800箱，服务器竟一度宕机，还是出乎他的意料。而且几篇宣传文章在当时最火爆的微博上被王石等大V大力转发，一时间，“褚时健种了橙，他种的橙卖到了北京”成为一个极火的话题，这个话题唤醒了大众心底的一些记忆。结合2012年正开始的创业潮，70多岁褚时健开始创业、80多岁取得成功的例子实在太励志了！

褚橙又获新名称：“励志橙”。

三天，20吨褚橙被一抢而光，喻华峰紧急向李亚鑫订货，又增加了180吨，10天内又是全部卖光。

2013年，喻华峰再订褚橙1200吨，因为很快卖光，又追加了300吨。想再多一些，但李亚鑫已经没货了。北京市场的火爆影响辐射到了昆明，本来就很热卖的褚橙在昆明更是一橙难求。

到2013年，本来生活再卖褚橙其实很有些冒险的意思，因为大多数人并不知道褚橙的质量是否稳定，农产品的特点是视老天爷脸色决定品质的高下，能够保证品质持恒的很少。喻华峰一开口就要了1200吨，他说其实是因为打过一年交道，对每次见到褚时健对方都是兴致勃勃谈橙子的种植印象很深。“他绝对是个品质导向的大师级人士。所以，我们对第二次合作的橙子也有绝对信心。”果不其然，2013年的褚橙口感、个头都维持了头一年的高水准。“太好吃”几乎是购买褚橙的人的唯一反应。北京地区的消费者发现在惯常消费的赣橙、新奇士橙之外，居然还有一种如此美味的“褚橙”，背后还有如此传奇的故事。如此，消费热情高居不降。喻华峰在50天之内就把1500吨橙子卖了个精光。“褚橙在本来生活网形成了‘爆款’效应。”喻华峰说。

因着电商，褚橙获得天下盛名。褚橙不仅成为一个品牌，更成为一个橙类品种。

如果说50后、60后、70后的人对“褚时健”三个字更为熟悉，而新一代的80后、90后则对“褚橙”更有感情。这是褚时健耗时60年打造出的两个名牌。

虽然褚橙的销售主要还是在线下实体店，但本来生活网的尝试，让褚时健看到了互联网的力量。互联网对品牌爆发式的传播、点对点送货的特点还杜绝了假货，这都是金泰公司自己几十双手和脚难以做到的。李亚鑫更是从互联网经济看到了各种可能性，比如借助中心产品，在获得品牌极大的认可度和网站的加大点击量后，搭建一个销售的平台。这个平台，不仅卖褚橙，还能卖其他优质的、能与褚橙相提并论的高品质水果。

2013年，金泰公司成立云南实建电子商务有限公司，开始酝酿"互联网＋"的运作模式。李亚鑫专门从昆明请来了几位电子商务的资深人士加入实建电子商务公司，同时在金泰公司附近租了房子，专门设为电子商务公司的办公地点。2014年，褚时健的金泰公司在互联网道路上再进一步，在阿里巴巴天猫上开设了"褚橙水果旗舰店"、"实建水果专营店"。这意味着全国各地的消费者都可以通过互联网买到褚橙。2015年，这几家店开始正式售卖褚橙，这一年也将记入褚橙的发展历史，因为在2015年，褚橙真正走向了全国。

以李亚鑫的想法，互联网的力量更多体现在那个"＋"号上，是一种传播的力量。而金泰公司的销售力量还是会集中在线下的销售上，他计划在各大中城市都选择高端的销售终端，由金泰公司负责协调每个店每年的量，然后派驻各地代表监督销售。如果涉及连锁店的商家，金泰公司会根据自己的调查制定在哪几家连锁店卖，商家不得在自己的连锁范围内串货。而且商家确立合作后也并不意味着一劳永逸，一旦销售状况不佳或不遵守双方约定，金泰公司可以随时取消对方的经销商资格。

李亚鑫从褚时健那里领会到一点："无论以什么形式卖，产品品质都是第一位的。形式无足轻重，内容至关重要。"

人在高处稳步走

2012年，褚时健种橙整10年，褚橙基地的橙子产量突破万吨大关，在此之前的2011年，这个数字是8600吨；而再往前的2010年，则是5000吨。逐年上涨的产量让人觉得褚时健简直神了，行内人都知道农业有着大小年的说法，今年丰收意味着明年减产，这是农业自身的一种平衡。但褚时健的果园居然就没有，他仿佛真的长了一双"绿手指"，果树在他手里点石成金。

不过他不这么认为："那是因为我们的果树是幼树成长起来的，长大一岁挂的果就多一些，这个和大小年没有关系。"

话虽如此，2012年明显是褚时健的喜悦之年，不仅产量破万，褚橙基地的选果车间完成了扩建，货车能直接开进车间门口，一次性将选过的果子装

车。基地从2007年开始修建的有机肥料厂也完成扩大，基本能满足5000亩果园的肥料需求。最让褚时健高兴的是，在大营街修建的由果品初加工厂房、冷库、办公楼组成的金泰公司园区也落成投入使用。初加工厂是果子分级、清洗、包装的地方，设置了两条生产线，足以对付万吨水果在有限时间内的初处理。初加工冷库是按2万吨容量修建的，这个容量几乎是金泰2012年产量的两倍。褚时健之所以将冷库设计得如此之大，是考虑到未来果园扩大后的产量增加，同时，他还有另一层考虑："玉溪这边这么多种植水果的，没有一个像样的冷库，我们搞大一点，还可以租给别人放一放。"



金泰果品公司的褚橙选果车间

虽然褚时健很少到公司坐办公室，因为他更乐意到果园走走，但是园区门口"金泰"二字还是一目了然，彰显了他在这个园区的帅级地位。

这一年，褚时健还非常高兴的是，孙女褚楚从英国曼彻斯特大学毕业，回国后到了深圳一家投行工作，但还是被爷爷褚时健拉回了玉溪："你那个投行，一月才给你1万，工作几十年都买不起好房子。回来算了！"褚楚自小在爷爷身边长大，少年时期才随妈妈到了广州，所以和爷爷奶奶还有表姐圆圆的感情都非常深厚。于是，褚楚也回到玉溪，褚时健把金泰公司的财务和公司制度建设的工作交给了她。

2013年，儿子褚一斌终于下定决心听从父亲召唤，从新加坡回到昆明定居。褚时健实现了家庭的大团聚。

锦上添花的是，这一年褚橙基地的产量竟接近了13000吨，这个结果让作业长们都大为惊叹，因为平均亩产为5吨的橙树实在太少见了。对于行业内的人来说，褚橙如此高产而且橙树的各方面生长指标都很优质，无异于一次科技的大胜利，不仅在国内，在国际橙类种植行业也能当仁不让地拔到头筹。



2013年，褚时健在橙园接待来访者。他的腿脚不方便后，不用拐杖和人搀扶，只是一手搭着人肩往前走

褚橙基地几乎已经成了一块福地，经常有觉得自己人生失败的中年人、年轻人到这里，要求见见褚时健。他们希望从他身上，加持到如王石评价褚时健的那样：触到人生低点后的强势反弹力。

新平县政府也希望把褚橙基地作为县里的新农业示范点，打造一个“褚橙庄园”，建设“庄园经济”。并且县政府愿意和金泰公司共同出资修建一处“褚橙庄园”。

这未必是褚时健的思路，但这是和政府打交道的方式。他虽不喜欢政治，但他懂政治，所以他承诺下了这个褚橙庄园的项目。2013年，80岁的马静芬开始着手修建打造褚橙庄园。占地3500平方米，投资2000万，在一个山村地带，不算小工程。从设计图纸到建材选择到组织人马，马静芬全部亲力亲为地监督和操心。从大病痊愈后，她的生命力似乎越来越强，基

建这样陌生的事情对她来说也全然不怵。马静芬总是在人生关键时候表现出大家风范，这次也不例外，即便她已经80岁。

2014年深秋，在褚时健和马静芬盖的小院边上，一处颇具格调的有着30多间客房的建筑落成，这里就算是褚橙庄园的代表建筑。从政府的规划来看，整一片果园都叫褚橙庄园，有农业示范的作用，也有旅游的功能。褚时健对所谓的旅游观光很是担忧："这是生产基地，难道还要搞采摘吗？"



褚橙基地

对于一个执着于工业化的企业家来说，把生产基地变为游乐的地方，的确是一件无法接受的事情。即便是所谓的旅游能带来财富，但那绝对不是褚时健的重点。他几十年来人生的关键词是"做事"，是"事业"，至于财富，那只是顺带的结果。

金泰果品公司无疑今天已经成为中国市场上难得的一家新型果品企业，在资本的大潮下，有不少人登门拜访，希望褚时健将公司上市。褚时健几乎不考虑就直接拒绝了。他当然不是守旧，在玉溪烟厂期间，他向来以大胆创新著称。但无论什么时候，褚时健觉得做企业重要的一点就是实事求是。"褚橙刚刚才成功，还没有到资本市场上去的条件。"他说，"上市以后，融资多了，我要考虑这些资本的出路。如果这些资本出路不好，效益不好，对不起人家。股民花了价钱买股票，却没有回报，也对不起老百姓。这种事情我还是不要干了。"

2014年6月，整个金泰公司还没有从2013年的大丰产喜悦中回过神来，就

被接连三周的干旱和强日照气候搅乱了心情，气温已经连续多日超过40摄氏度。如褚时健所说，水果水果，最重要就是水，缺水对于果园来说是最大的困难。2014年的干旱情况多年未遇，即便褚橙基地在水资源方面很是未雨绸缪，但在棉花河都几乎已经干涸的情况下，南恩瀑布的水量也急剧降低。因为缺水，也因为日照过长过强，果树叶开始晒干掉落，没有叶子提供营养，3月挂上小果的果树开始出现落果的现象。在作业长王学堂的工作笔记上，清楚地记录了从5月中旬到6月上旬的干旱状况。6月7日，他是这么记录的："凌晨开始下雨16.5毫米。休息，下午修剪。今年是新中国成立以来干旱、高温时间最长的一年，在水泥路两边的果树叶子、果子灼伤较重。幼树叶片、果子受灼伤较为严重。只是今年水源较为充足，严重缺水未出现。6月7日的雨缓解了旱情，对今年丰收有帮助。"

在6月7日的雨水之前，褚时健频繁来往于玉溪和果园之间。在果园，每每坐在小院里敞开的大堂支开大桌子和一堆人吃饭时，他总是快速地把饭吃完，然后叫上张启学："走，到地里去。"吃完午饭正是正午时分，太阳正猛，他想去看看果园里的果叶和果子被晒的情况。但是他现在走路已经不能走太久，从2012年开始，他总觉得自己的脚不能站太久，更不能走太久，否则就会发麻。医生的诊断是腰椎椎管狭窄的原因，只有动手术才能缓解，但褚时健年岁已高，动手术带来的痛苦和风险也不小，建议他保守治疗。到2013年，褚时健觉得症状比前一年还明显了一些，发麻的频率越来越高，走路也需要有一位助手在身边提供肩膀让他扶一扶。所以他再巡视果园，也就以车代步了。

褚时健和作业长们一起制定了不少抵御干旱的措施，但是，干旱来得突然，导致落果现象较往年要严重，直接影响了这一年的橙子产量。到年底12月结算的时候，总产量比上一年减少了起码3000吨。这是褚橙基地自2002年开始运作以来，破天荒第一次减产。尽管2014年9000吨的产量从绝对数字来说还是非常的高，但毕竟是一次退步，褚时健觉得有必要和作业长们一起总结总结。

作业长们一看就是经过了深思熟虑，每人都拿了写得满满的笔记本出现。褚时健拿了一个大的烟灰缸放在会议桌上，边抽烟边听几位作业长发言。除了干旱，几位作业长有一个共同的分析，那就是：果树的大小年。因为2013年结的果子太多，到了冬天的时候，花芽分化就不好，导致开花少。开花少，结果自然就少。

褚时健最后把烟头摁在烟灰缸里，说了几句："我们一直说我们没有大小年，现在看来说这话不尊重自然规律。今年也算给我们上了一堂课，以后多尊重规律，从规律出发研究我们的对策。"

2014年底，为对抗干旱季节，也为了调整2014年干旱带来的影响，褚时

健对每个农户家庭补助了2000元，要求这些农户对土地进行深翻，并且必须要让水渗到土层30厘米以下。同时，马上拨出300万元人民币架设一条新的水管到基地，用于储水抽水之用。到2014年底，这根每小时250立方米水量的水管就已经架设完毕。

“这些问题解决了，我也就放心点了。”褚时健说。

怎么解决太阳暴晒幼果导致果子掉落的问题呢？褚时健提了一个创造性的想法：调整开花期。在春季初期减少浇水量，让土壤稍微干一些，以便果树尽早完成花芽分化，开花期提前，果子挂得就早，到5月太阳开始猛烈之前，果子长得已经比较稳固，不太容易受自然条件的影响了。这是褚时健通过比较各地橙子的生长时段和褚橙开花结果各阶段的生长需求得出的方法。

2015年春天，作业长们带着农户开始尝试褚时健的方法，效果很明显，2015年褚橙的摘果时间可以提前大致10天。

“褚老板这个人，不撞南墙不回头，撞了还要仔细看看自己疤有多大。”郭海东说。

实际上，2014年尽管减产，金泰公司的营业额还是达到了1.012亿元，而纯利润，则是令同行和其他行业都大为咋舌的70%。

也就是说，褚时健在2014年通过目前能挂果的2400亩褚橙种植园，纯利润7071万多人民币。

第六章
江山无限

到2015年止，在中国国内水果市场，本土产的橙总共有四五百万吨，褚橙只占其中1万多吨的比例。但它俨然已经是橙类的第一品牌，品牌价值、价格级别都在高端。作为一种只栽种了13年的橙果，它能贡献的是自己的种植方式、操作模式和品牌价值。而在数量上，褚时健的回答总是和当年刚种橙时一样：急哪样？

实际上他已经早就有了准备，从2012年开始就广为拓展褚橙种植基地。老基地原本有2400亩，经过几年不断往外拓展，购买、合并，到2015年老基地已经扩大为接近7000亩。其中挂果的果园从2400亩变为3200亩，另外3000多亩已经种下果树，大约2016年、2017年就能挂果。这一块是金泰公司果树种植的“母体”。

另外，在丽江金沙江边的永胜，1500亩的甘蔗林也在2012年被改造成种植冰糖橙。

同在新平，褚时健还租下了磨皮山地的3000亩地和漠沙的6000亩山地。磨皮的土地因为海拔较高，褚时健选择了种植技术和褚橙相近的柑橘品种：沃柑。沃柑上市时间是在每年的5、6月，正好可以弥补褚橙的销售空档；漠沙的6000亩山地则全部用来种植褚橙。

在元江县，金泰公司还有3000亩正在改造的土地，用于种植冰糖橙和沃柑。这些地有一个共同的特点，就是基本都是山地。褚时健为什么不尽量争取平原地带的地？以他在云南多年的影响和人脉，其实不难，但他有自己的理由：“算了。云南山地多，农民们难得有块平地种粮食，粮食比水果重要，我们还是多开发点山地出来。我们费点力，但对老百姓来说是好事。”



新平水塘镇的褚橙基地

也就是说，截至2015年，除了新平水塘镇老基地的7000亩土地，褚时健还在相邻的地区拥有超过1万亩的果园用地，总共接近20000亩的租种土地正在一步一步巩固褚时健的农业江山。

所以褚时健说，最迟2020年，褚橙的年产量将达到6万吨。

位于漠沙的6000亩褚橙种植基地大概最能代表褚时健对新果园建设的想法。

李亚鑫记得刚刚拿下漠沙这块6000亩地的时候，他陪同褚时健去查看，车子一路摇摇晃晃很久才到山中间。一下车，李亚鑫有点心里打鼓："这不是荒山吗？连草都长得不茂密，一看就是比较瘦的地。"褚时健不吭声，对李亚鑫说："我们慢慢看你就明白了。"在山上绕了一圈，李亚鑫恍然大悟，褚时健看中的不是这块地本身，而是山后面的黄草坝水库，这是云南在规模上仅次于东风水库的大水库。褚时健对于果园用地的挑选，排第一位的一定是水源。在他的观点里，地瘦一点没有关系，有机质不够没有关系，都可以通过肥料来调整；唯独水源，人力难为。

对于新选什么样的土地，褚时健的挑选顺序是："第一要有水；第二要有光照和热量；第三要看地形地貌，不能太陡；第四平均温度要在21、22摄

氏度左右。”他强调说：“这些条件缺一不可。”

竜志祥是负责漠沙基地的作业长，也是整个金泰公司的技术部长。他来自牛山柑橘厂，虽然2012年才来到金泰公司工作，但实际上几乎从褚时健开始种植冰糖橙，他就断断续续以牛山柑橘厂厂长助理的身份，到褚时健的冰糖橙基地做技术支持。褚时健拿下丽江永胜的地以后，向竜志祥提出邀请：“小金泰要做成大金泰，过来吧！”竜志祥说自己是个简单的人，只要做的事情对自己的兴趣，人也信得过，他就愿意跳这个槽。同时还有个原因是，早在1988年他作为农科站的技术人员时，就在华宁的禄丰见过检查烤烟生产的褚时健，对方作为一名大厂长，脚上穿着的一双解放军球鞋给他留下深刻印象。没想到几十年后山水又相逢，褚时健竟然也从事农业，而且也种橙。

于是竜志祥到了金泰公司，先是在丽江基地做作业长，漠沙的地拿下后，又到漠沙基地做开拓的工作。

漠沙基地完全按照褚时健的工业化思路进行建设，首先机械化操作将山地改为台地，改出来的地要一字平；纵深方向上，要深挖60～80厘米；深挖过后的地面还要保证果树之间有两米的株距和50厘米×50厘米的塘用于施底肥；每塘的肥料配比，按褚时健的要求，必须有4公斤的有机肥、半公斤的钙镁磷，而且要搅拌均匀；这一切工作做完后，开始施底肥，果树就直接栽种在底肥上面。“果树直接种在底肥上，肥料发酵比较好，这样就伤不到树根；根一长起来，就能吃到肥了。”褚时健对每一道工序都谙熟于心。

漠沙基地仅仅水管的铺设就花费了上千万元，到2017年、2018年果树挂果后，这里将是褚橙的又一庞大生产基地，负责管理这块地的李亚鑫估计这块地届时会贡献出上万吨的褚橙。

除了果园基地，位于玉溪高新区九龙片区的褚橙采后处理分选中心也在准备开始兴建。这块占地62亩、投资1.2亿元的新厂区不仅有现代化的办公区域，还有容量为6万吨、面积为1万平方米的冷库采用国外进口每小时分选60吨的自动化生产线。对比31亩的老厂区，这里无疑要现代化很多。负责新区建设的李亚鑫说，新厂区的设计甚至考虑了未来如果褚橙生产总量扩大后，有可能出现的滞销后的储存和后续处理问题。



初春二月，橙花盛开

在销售网络上，尽管褚橙完全处于卖方市场的局面，但负责这一工作的李亚鑫和圆圆未雨绸缪，已经逐渐在全国搭建自己的销售网络。除了云南市场是家门口的熟悉阵地，西南的消费中心城市成都也已经开始进入销售成熟期，褚橙陆续进驻各大品牌食品销售点。在北上广等一线城市，借助电子商务的传播力度，消费者对褚橙出现饥饿式的期盼，各大连锁超市的高端品牌也被纳入褚橙的合作范围。

这些，都是1927年出生的褚时健新打的江山。

从2002年开始自己的种植生涯，到2015年本书写成之时，褚时健从75岁到了88岁。在这13年间，他主要做了一件事，就是种出了全中国最具品牌价值的橙。对比20世纪他在玉溪卷烟厂把“红塔山”打造成了国际品牌，他的“褚橙”显得更有意义，因为这是在所有行业里最不被人选择的农业，而且操作者褚时健是绝对高龄。

不妨数字化一下如今褚橙的状况：褚橙如今的种植面积已经达到将近2万亩，成熟的、已经挂果的是3200亩。

褚橙历年来的生产总量是：2006年，1000吨；2007年，1800吨；2008年，3000吨；2009年，4000吨；2010年，5500吨；2011年，8600吨；

2012年，10000吨；2013年，12000多吨；2014年，9000吨；2015年，预估13000吨。

褚橙种植的最高亩产为4～5吨，超过先进的柑橘种植国家美国和澳大利亚。

目前在褚橙种植基地的农户大概有800多户，老基地有113户；除农户外，包括技术、行政、销售的管理人员总共只有100多人。

目前褚橙分为四级：特级果、优级果、二级果及花斑果等等外品，其中等外品只在玉溪本地销售。

褚橙在2014年的销售额为1亿多，纯利润为7071万元。

就像当年有人质疑玉溪烟厂的辉煌是因为国家专卖政策一样，也有人认为褚橙如今在市场上如此受热捧是因为褚时健的个人故事和人脉所致。作为销售端的本来生活网的喻华峰不这么看，他觉得所谓的故事和人脉都只能起短期效应，作为一种体验感很强的食品，褚橙的热卖还是因为自身的品质。在本来生活网上褚橙的销售2013年比2012年火爆，2014年比2013年更为抢手，正说明了褚橙自身的强大。褚时健说："你开个馆子，好朋友可以第一天来，第二天来，来个四五天送钱给你没关系。要是你做的东西不好吃，谁也不会来了。"

归根结底，褚橙的胜利是褚时健对产品精益求精的认真态度的最好回报。王石曾经说，褚时健是中国当下社会难得的有着匠人精神的企业家，确乎如此。

也许贡献还不止于此。在褚时健打造褚橙之前，中国的水果种植基本还是传统的散户种植模式，自然经济的痕迹比较浓重，而褚橙树立了当下中国特色市场经济下农业规模化的可能，即便是在现行条件下只能小型规模化。

这种农业规模化的最佳之处在于提供了农产品的标准化生产。这在传统的果树种植里是不可能出现的，且不说一片果园中的树与树之间有很大差异，一棵树上结的果子也往往品质不均。这给市场上的销售者带来很大的困扰，特别是目前发展迅猛的电商们。对于电商来说，生鲜产品是目前大家都在抢的一块市场，而生鲜售卖的发展瓶颈就在生鲜的品质上，特别是水果类。从传统果业公司收上来的农产品因为来自无法溯源的传统种植户，品质显得非常不稳定，这导致电商很少有固定售卖的生鲜。而褚橙则不同，因为它的规模化、标准化，褚橙的品质可溯源、能稳定，对于电商来说，这样的产品简直是可遇不可求。



褚橙基地

中国进入21世纪后，一直存在食品安全的社会问题，食品生产者被极度边缘化，尤其是农产品，“不安全”、“滥用农药”、“土地污染”等社会问题成为农产品头顶上最大的阴影。农业从业者极度缺乏成就感，褚橙的出现，无疑给从业者们打了一针强心剂。它让人看到，在现行社会体制下面，依然有可能出现高度品质化的、值得人尊敬的农产品。褚橙的成功，无疑提高了农业从业者的社会地位，壮大了农业从业者的自信心。这种榜样的力量，比政府的号召作用、政策的强刺激显得有效得多。在褚橙成功之后，仅仅云南就开始出现不少大型的果园或有机农业种植园，有的是个人的创业行为，有的是企业的多种经营。无论怎样，能看到以前被大众视为低端的农业行业，已经慢慢成为社会的热衷行业。褚时健以一己之力，为传统农业带来了工业化操作的模板，可谓居功至伟。

褚时健从1963年进入企业，在企业经营者这个角色上停留了几乎半个世纪。这半个世纪，是中国社会最变幻莫测的半个世纪。尤其是进入21世纪后，各种经济模式、各种商业形态层出不穷，让人眼花缭乱。但褚时健自岿然不动，初衷不改，姿势不变。他俯下身，从土地里寻找财富和希望；他永远把自己置身生产第一线，产品质量是他一辈子都穷究的事情。

他始终执着于传统中国人的精神：认真做事、注重生产、有劳有得。这些看似简单朴素的精神实质让褚时健超越了时代的变迁——他在任何时代都取得了企业经营的成功。

作为企业家的褚时健，战胜了时代。

褚时健自述
种橙十年

我脑子里从来没有过退休的概念。2001年从监狱出来后，周围的亲戚朋友帮我安排了如何休息养老的生活，但我过不来那样的生活，我不做事不行，天生就爱忙。考虑过好几个行业，最后还是决定种橙。一个原因是农业我一直有接触，熟悉行业，橙子在水果里味道营养都好，但并没有太普及。另外，我们如果种出一个好的品种来，对市场来说是件好事。还有一个原因就是我这几十年，特大型企业经历过，中小型企业经历过，级别越高责任和压力就越大，别人看我快乐的时候其实我并不快乐。所以还是做做私人企业算了，自己经营点小生意，有问题自己负责，心里头不慌，挺好。

大家都劝我莫做了，70多岁了，身体也不是很好，在家和老伴儿种种花养养鸟，安度晚年，别人都这么过，你咋个不行？唉，我还确实不行，真想要我多活几年，让我苦一苦可能效果更好。人哪，没有希望就没有人生乐趣。

我和我老伴儿都经历过“右派”时期农场的生活，所以到山上种橙的问题并没有多难克服。我们最开始种橙那几年，管理人员不好招，大学生来我们这里都嫌条件艰苦，干几个月就走了。我能理解他们，从小生活环境无忧无虑，哪里能受山上种地、收入也不高的苦？但我和我老伴儿把它作为我们的生活方式，觉得可以过。

其实种橙我也是从头学起，样样都要自己翻书看，找专家问。我找了几个得力的作业长，他们帮我守着地里具体的事情，方向性的事情我来把握。尽管我不用自己拿锄头，不用亲自去摘果子，但是，果树每天长得怎么样、有什么问题，我必须比农民还要掌握得仔细。我如果说不出个一二三，就指挥不动他们。哪一行都是一样，你要做管理工作，首先生产业务就要熟悉，不然话说出来都不对路。

要把橙种好不容易。大家都以为农业是个技术壁垒低的行业，以为春天种下去，秋天等着收就得了。哪有那么容易？除非你不想干好，就想跟着天吃饭算了，那的确没有什么难度。但真要做好，不花精力不动脑子不行。我们的果子这么些年来，从水源开始，土壤的有机质比例、剪枝的频率、挂果多少，样样都要操心，每年的情况都不一样，每年都有新的问题出现，所以不断要有对策。我这个脑子里，记了不知多少数字。我从小数学并不好，但我心里总在盘账，对数字，敏感得很。

2005年，我们发现果子口感太淡，果肉不化渣，就赶紧解决，从肥料配比、浇水的频次、开花时间控制，每个细节都要抓。现在大家吃到橙子都说“甜酸比例合适、味道好，果肉化渣”，那是我们花了好多年时间一点点调出来的。传统的观点都是农作物70%靠天，我这个果园，就是希望让大家有一个认识：只要用先进的、科学的观点来经营农业，把工业的一些制度引进农业，就不用那么依赖老天了，把70%的依赖降到30%，人就主动了。

我们来搞这个果园，自己要掌握足够的种植知识和技术，也要让下面的农户、作业长有一些知识观念。让他们掌握技术其实不难，每年我们都会请柑橘研究所的专家到果园来和我们沟通交流；但改变观念没那么容易，特别是农户们，他们对我们的标准化生产没那么快就接受。作业长们好得多，他们都是农业技术方面的熟手，但他们的观念也是一点点改变过来的。刚开始那几年，我也和作业长们着过急，生气了还用烟头扔过王学堂，其实没什么大问题，分歧都在观念上。我希望他们不仅掌握先进技术，最重要的是更新观念。

种橙这件事我2002年正式开始搞时借了1000多万元钱，到2007年的时候就全部还清了。前几年的销售全靠朋友帮忙，你几十吨他几百吨地团购，慢慢就消化掉了。我老伴儿那个时候管销售，带着橙子到处去参加展销会，也是受了不少苦。好在前面几年果树还幼，我们的技术也不完善，产量不算很大。

2008年之后，我外孙女他们从国外回来帮着我和我老伴儿，开始抓我们自己的销售。2009年产量开始飞速增长，销售也慢慢步入正轨，所以产品还从来没有积压库存过。水果这种生鲜产品，积压库存是很大的灾难，相当于就是毁掉了。很幸运，我们没有过这种情况。

2014年以前我们的果园一直是增产，每一年都比上一年增产不少。所以我一直说我们是没有大小年的，的确像我们这样连续10年都是增产的果园几乎没有。但是2014年我们出现了减产，有气候的关系，也有果树生长的自然规律：大小年的关系，尽管我们采取了很多措施，挽救了许多产量，但规律就是规律，一定要服从。无论做什么事情，人哪，都要有一颗敬畏心，自然规律、市场规律都要遵守。人当然要努力，要全心全力达到自己的目的，但同时也要实事求是，走得两步，停下来想一想，以后的路才不会走错。

我们现在果园已经扩展到几万亩，挂果的还是只有2400亩，但其他新的果园基本都种下了果苗，到2020年，我们的果子产量能达到6万吨。我知道现在我们的橙子在市场上很好卖，听说有人拿它和当年的红塔山烟相提并论，都是紧俏商品。我很高兴大家这么抬举，但是我思想上不敢轻飘飘。

头几年可能大家因为是我种的橙子，因为好奇心都买来吃吃，但是如果果子不好吃，或者只是普通过得去，我相信买了几次人家就不买了。我们卖得也不便宜，要是不好吃、品质不高，人家凭什么真金白银买你一个老头子的账？所以我一直和孙辈还有作业长们说，不要陶醉人家怎么夸你怎么捧你，做好自己的本分，把橙子种好，每年多丰收点，味道更好一点，人家继续揣着钱等你的橙子，不然，人家的口水等着喷你。

现在整个新平县种冰糖橙的越来越多，差不多一年的总量要到200万吨去了。我们规模算大的，品质也算高的。但是，必须要看到，这个橙子过剩是必然会发生的。供求关系从来都是有松有紧，什么情况都有可能发生，市场经济是不留情面的。产品一过剩，首先来的就是降价，降到你的销售价是成本以下都会有可能。咋个办？到那个时候，还是质量和价格方面的竞争。我如果质量好，其他人卖不完，我卖得完，另外我成本控制得好，别人亏着本卖，我还能赚到钱。

说到底，还不就是“质量”二字！你要在质量上压倒别人，你要有这个能耐。无论哪一级的柑橘研究所的专家到我这里，都说全中国最好的一块橙子地就在我们这里了。听到这话，我放心了很多，说明我一直做得是对的。

我这个人，心里放不下事，也算是个急性子。像2014年天干，老是不下雨，我每天晚上想到我的果树，半夜四五点就睡不着了，起来翻书翻资料，第二天叫上司机去找专家，一定要找到解决办法。我想着，我这么认真，果子的质量不会不好吧？

我一直和儿孙们强调，一个人工作、过日子都要认认真真，对产品要认真，对周围的人也要认认真真。这些年我们的果子卖得好，除了我们产品过硬，周围人的支持也有很大关系。像早几年我们果子不成熟，没有朋友的帮忙，销售会很成问题。现在我们名声在外了，心里要知道感激，更要学会让大家利益都得到平衡。我一直对和我打交道的合作伙伴也好，朋友也好都有一个心理，那就是怕亏了人家。这个习惯我一直都有。做人做事要随时随地都在检查，做这件事我朋友亏了没有？褚一斌我就经常提醒他，不要粗心大意，要经常想到身边跟着你的那几个人，诚诚恳恳和人家相处。我们生活条件比他们好一点，我们就多照顾他们一点。

我们现在果园里的农户，在我们这里干活儿，我就希望他们比别的农户生活条件要好一些；我们的作业长，我也希望他们收入一年比一年高。新平的县长有一次听说我们作业长的待遇，很惊奇：“工资比我还高？！”

对得起做过的事，对得起相处过的人，我能做到这两点，我这几十年也算没有什么遗憾了。

回头看看，我这一路走来，没有白费精神。我办事认真，确定了目标就追求到底。在每一个工作的地方我都有人生的记号，我也没在工作上闹出什么大事故。想到这些，我也是甘心了。

总有人在问我，以后我们的金泰公司，我们的橙子会怎么发展下去？

我们这么一个小果园小公司，从1万吨的产量，以后要发展到五六万吨，我也在考虑，将来如何持续发展下去？中国传统的家族企业弊病很多，我们总说富不过三代。自己家人一直亲自经营是个冒险，请别人经营同样也是冒险。所以我在想，当我们发展到五六万吨的时候，让我们家的这些主要家族成员，一人一部分，自己成立自己的公司，分开管理。到时有个集团公司或者总公司，统一执行一些产品质量标准和市场经营原则，做董事长的就把这件事管起来。至于各自公司独立经营的事情董事长就不要管了，让他们互相竞争，也各自发展。

按照中国目前的体制状况，家族企业会有很多天生的问题，我也不想把这个企业搞太大了，搞大了太复杂，扯皮的事也多。所以现在橙子这件事我把它划成了六块，儿孙们一人领一块，自己分别管理去，不要吃家族的“大锅饭”。我非常反感一个家庭里还有人出于私心，想在经济上为自己捞一把，这么做我是不允许的。如果这么自私，家和企业就都散了。

而做董事长的人，要用公心来处理任何问题。谁处在这个位置上统揽全局，都必须连技术问题、行政问题一起处理好。

我曾经也考虑过引进职业经理人到我们这里，但后来也就放弃了这个想法。中国没有很好的职业经理人的生存土壤，一个职业经理人如果股份低甚至没有股份，他的积极性不够。如果我扩大他的股份，他受到的攻击就会很大，同样也干不下去。

这些我本以为比较远的事情，看来也需要慢慢明确了。

时间过得太快了，转眼我种橙也都有13年多了，一个70多岁的老人变成了80多岁更老的老人。我一点都不惆怅，我觉得这是我这80多年最放松的阶段。除了有时果子受自然气候影响我会稍微愁一愁，基本没有什么烦心的事.我有时去果园看看，虽然现在腿脚不太好，不太走得动了，但眼睛我还是没得闲。我在家的时候，没事看看书，时不时就去找我两个重孙玩一玩，心情很愉快。

尾声
岁月像一条河

2015年，是褚时健和马静芬结婚60周年，被称为“钻石婚”的纪念年份。这简直是一份人生的奖赏,在中国离婚率愈益升高的当下，60年的婚姻，几乎就像一个前世之梦。一个甲子的相伴相随，褚时健和马静芬共同经历了国家和个人的各种风浪，共同面对过生死。他们两人已经不仅是夫妻，更是一对战友。尽管马静芬偶尔会对褚时健年轻时候的粗心抱怨上两句，但说到最后，她会说一句：“没有我就没有他，没有他也就没有我。”

每天早上，褚时健和马静芬都差不多是6点过后醒来，然后两人聊上半小时，再一起下楼吃早餐。每天都如此。“我两个不论什么环境，总是很好聊，说不完的话。”他说。对于两个一直都在工作的老人来说，平常家庭的老人那种无所事事优哉游哉的生活状态是不可能有的，果园里买树苗、买肥料原料，工厂里机器更新，农户们的工资等，他们两人都要一一操心。他们非但没有退休，并且还在工作一线。

况且家里从来没有断过客人，从褚时健离开监狱回到家那天起，褚家门庭就没有冷落过。褚时健向来是个好人缘的人，一方面他的确很会聊天，和任何人坐在一起都能聊上一会儿，他的表情从来是发自内心的真诚；另一方面，他也的确帮过很多人，在玉溪和大营街，记他好的人实在太多。

老家矣则的村委会主任冯德芸每次到玉溪都会找褚大爹坐一坐，他的父亲和褚时健是少年时的玩伴，所以褚时健见到冯德芸也自然有几分亲切。在玉溪烟厂期间，褚时健就让还是年轻小伙子的冯德芸带着村民们种种烟叶，这样他能指导指导，而且玉溪烟厂需要大量烟叶，村民们能挣上些收入。这几年冯德芸做了村委会的负责人，褚时健对他说：“有什么困难我帮你解决，我自己做不到的可以帮你找找人。”在褚橙开始挣钱后，褚时健给矣则村的水利捐了钱，也给村民住宅改造捐了钱。所以村子里褚家老宅虽然拆了，但冯德芸还是给褚时健预留了一处房子，“我们还是希望褚大爹能回来住住”。

褚时健几乎不太有时间去矣则长住，他每次去华宁，大部分时间都是去柑橘研究所。

褚时健和烟厂时期的老朋友偶尔也能见个面，邱建康每年都来看看他，有时也会邀请他和马静芬去红河走走。邱建康也退休了，和人合作在做经济树林方面的工作，也算创了业。所以褚时健和邱建康在一起很少说起烟

草，总是褚时健说自己的橙子，邱建康说自己的经济林，各有各的经验，倒也说得投机。有人问褚时健：红塔山品牌不如以前那么顶尖了，你心疼不心疼？他很淡然地笑了："不心疼，疼了也白疼。"

钟声坚每次到昆明出差都会专门到玉溪来看看褚时健，果园基地里的几棵大棕榈树还是他买来送给褚时健和马静芬的。几十年前他和褚时健在一起聊天的机会少，现在倒觉得每次见面时间都很从容。钟声坚会说一点云南话，和褚时健聊天时他都尽量不说带着潮汕调的普通话。褚时健对钟声坚说自己的腿有点不方便了，钟声坚很认真地听，然后问褚时健："要不要去医院找医生仔细看看？"

媒体对褚时健一直有好奇之心，褚时健刚从监狱出来时，有意避开了公众的目光，对媒体的邀约也从来都是婉拒。到新平开始果园建设后，他更是躲进哀牢成一统，远离了尘嚣。如此倒也获得了10年的安静时光。到2012年，褚橙已经开始跨出云南省销售，媒体对褚时健的热情又高涨起来，褚时健想躲在镜头后的愿望越来越不可能得到满足了。许多80后、90后本来不了解褚时健，但吃了褚橙、看了媒体上报道的他的传奇经历，也纷纷奉褚时健为"励志"的标杆。在媒体的报道里，有一个观点几乎成为所有报道褚时健的基本调子，那就是"衡量一个人是否成功，要看他在谷底反弹的高度"。媒体之所以如此众口一词，有赖于第一个把这句巴顿将军的话放在褚时健身上的王石。

王石在2003年第一次到哀牢山果园基地看望过褚时健后，两人一直没机会见面。直到2014年4月，王石再次来到果园。11年过去，当年一尺多高的果苗已经枝繁叶茂，不仅开始挂果，还进入了丰产期。在这11年间，王石也经历了汶川地震"捐款门"、二次登顶珠峰、哈佛访学等令公众议论纷纷的事件，这一次来看望褚时健，也是趁剑桥访学的假期回国，才得以成行。两人坐在一起聊了整整一个下午，聊自己，聊对方的工作。王石告诉褚时健，自己70岁时也想从事农业，不过自己不种果树，而是希望到戈壁去种庄稼。他的兴趣是如何解决戈壁上种庄稼难的问题。当天晚上，王石没有和同事们返回戛洒镇上住宾馆，而是住在了山上的褚橙基地。

2014年果子收获的时候，王石和一班深圳的企业家又一次来到褚橙基地。褚时健让司机开着车，到山脚下迎接王石，所有人都看出他特别高兴。到下了车见面，王石和褚时健拥抱了一下，大概褚时健还不太习惯拥抱这样的社交动作，脸上的表情一下显得可爱起来。



褚时健与王石话人生

很多人都不明白，为什么相差23岁的褚时健和王石能成为朋友？以他们的阅历和理解力，非我同类者应该是很难成为知交朋友的。褚时健和王石尽管年龄有较大差距，但都是在改革开放最热火的80年代、90年代身先士卒体验过中国社会从旧体制到新体制之间的各种喜悦、焦虑和痛苦的。从同一时代背景、社会背景下走过来，两人必然有着许多默契。更何况，虽然褚时健年过耄耋、王石年过花甲，两人身上的斗志和活力却全然不像自己的真实年龄，这是一种真正的强者之风，而强者与强者之间因为互相欣赏建立起来的友情，必然有着非同俗世人间情分的境界。所以当王石张罗着请专家教授给褚橙发展写下研究案例、牵线笔者为褚时健写下传记、希望在玉溪建立滇商的博物馆等事情时，褚时健并不曾想到要说一句“谢谢”，互相理解和欣赏的人之间是不言谢的，他只是经常在闲暇时问旁边认识王石的人：“王石在忙些啥？还在剑桥读书啊？还不回来吗？”

有远方朋友来造访时，褚时健大都在果园接待，他知道大家都对褚橙基地更感兴趣。回到玉溪大营街的家中，他的生活节奏就显得慢了一点，可以看看书或者到厨房指导一下家里的工人做做饭。他的厨艺好是出了名的，只是现在年纪大了很少掌勺。不过有了他觉得好奇的食材，他也会站到炉灶边挥几下勺。

外孙女圆圆一家、孙女褚楚和褚时健住得很近，步行几分钟的距离而已。

所以褚时健让他们不要开火了，都到自己这里来吃。不知是从哪年起，褚家吃饭开始采取自助餐形式，在宽敞厨房的操作台上，摆上七八样菜，每人自己拿了碗筷盛饭夹菜，然后到客厅自己找个地方坐下吃。所以，褚家的两层楼里是没有餐厅一说的。圆圆和褚楚自小感情甚笃，吃饭也爱凑在沙发上一起吃。褚时健吃饭快，几下吃完后，看孙女们还在吃，就走过去在沙发上坐着和两姐妹聊聊。

现在褚时健的身边就是三个孙辈：儿子褚一斌的大女儿褚楚，女儿褚映群的女儿圆圆和圆圆的丈夫李亚鑫。褚一斌则在不远不近的昆明经营自己的公司，在新加坡，他还有三个孩子，因为还在读书阶段，褚一斌没有安排他们到云南来。只是在每个假期，他会安排孩子们到玉溪来陪陪爷爷奶奶。褚时健常对人说起这几个外国籍孙辈的趣事："哎呀他们还会说云南话嘛。那天我听他在说：老爹，给我来碗米线。"

这并不是一个平常的家庭，除了李亚鑫，几乎每一个人内心都有过巨大的伤痛，而且在很多年里，一家人没有生活在一起。回看这个家庭的经历，许多的过往是一般人难以承受的。从常识上讲，有过伤痛的人天然会生出一种戒备，因为这样才有安全感。显然，要求褚家能够像寻常百姓人家一样有着无忧无虑的快乐是太苛求了。但是，在2014年、2015年的时光里，褚氏一家有着安宁的时光，褚时健和马静芬像两只有着巨大羽翼的领头雁，护卫着一群小雁往前飞。历经沧桑过后，看得出褚时健在努力让自己的家庭有着温情。他会在马静芬做了一个感到冷的动作后，赶紧伸手到风口试试空调的风是否合适。有时在家里谈工作，他在表情严肃地指出李亚鑫和圆圆的不足后，会在吃饭时专门夹上一条鱼、一块肉什么的给他们："多吃。"

马静芬骨子里有着对生活的热情，她的温情表达和褚时健有些许不同。她会在节假日时组织全家人聚会，比如到果园去开篝火晚会，比如在家美食一餐。家里的后花园被她收拾得很有生机，特别是几只鹩哥，居然会唱："学习雷锋好榜样……"和用云南话大嚷："我要洗澡！"

李亚鑫和圆圆的一儿一女大概是这个世上得到褚时健爱最多的两个小小人儿，褚时健宠爱孙辈的心肠现在全部传递到了这两个重孙身上。大重孙说想吃西瓜，褚时健立即叫上司机往水果的主要产地通海开车，当天就捧了几个通海西瓜回来。小重孙因为太得褚时健欢心，干脆姓了"褚"。2015年初，两个孩子一个5岁不到，一个2岁不到的时候，褚时健就给他们一人送了一本书，上面还亲自写了自己的话："墩墩，长大成为一个男子汉。要心胸宽大，宽以待人，严于律己。公公祖祖：褚时健。""潼潼，祖祖喜欢你。要好好学习，好好锻炼身体，成为一个对社会有益的人。褚时健。"比较起马静芬同样在书里写下的明快亲切的"爱、健康、幸福。快快长大！婆婆祖祖"，褚时健的两段话实在很深情。

有时说起早年时对家庭的粗心，他眼神变得很深。他说：“其实我做什么都是为这个家庭好。以前工作忙，的确忽略了他们，但我也原谅我自己，因为实在太忙了，我必须要顾着工作。”

要把握一个家族在顺境逆境面前都总是心无怨言、相亲相爱、喜气洋洋，对褚时健和马静芬来说的确不是件容易事。



褚时健和马静芬与重外孙合影

更何况，褚家还是一个家族企业。它不仅是屋檐下一起吃饭聊天一起过节的大家庭，也是一个要直面各种利益的企业。

褚时健给第二代和第三代都安排了不轻松的事情。1963年出生的褚一斌负责保山地区龙陵的1万亩土地的开发。褚一斌一直在海外从事金融和贸易的工作，也算挣到了属于自己的身家。回到云南后，他选择做了一个新农人。在自己负责的1万亩地里，他准备把地改好、把土壤调整好后，种植橙、柑、苹果等水果。如此角色转换，对褚一斌来说并非易事，毕竟多年海外生活和多年其他行业的经历已经形成了很多工作习惯和思维方式。人

到中年，蓦然转行，褚一斌人生第一次感觉到艰难，也感觉到艰难过后的快感。不过，他觉得最大的收获就是重新认识了父亲。在他年轻的时候，褚时健已经功成名就，对那时的他而言，父亲的荣誉和地位天经地义。到了后来父亲说要搞果园，褚一斌的本意是觉得搞个三五十亩算了，他从心底觉得父亲还是有打发时光的意思。等到2012年回到云南，褚一斌大吃一惊，没想到父亲竟然如此大手笔，而且果园的成功完全超乎他想象。所以2013年7月，褚一斌正式回到云南。

圆圆和李亚鑫夫妇负责了整个褚橙的销售工作，小两口从2008年开始，一城一地建立了销售网络。从某种程度上讲，是李亚鑫和圆圆把“褚橙”这个品牌真正确立了起来。除了销售工作，褚时健还让小两口管理漠沙的果园基地。李亚鑫和圆圆也没有接触过农业，既然爷爷有了安排，小两口便从头学起。从找水源、改地翻地、果树栽种、剪枝抹芽，到农药的管理，李亚鑫和圆圆像学生一样跟着褚时健学习。在褚时健多年的耳濡目染下，李亚鑫和圆圆的许多观点都和褚时健很相似，比如他们也不愿意做大型的企业，觉得农业企业的管理层就应该小而精。比如他们也不同意公司上市，李亚鑫说：“我们拿了人家的钱就要有足够的回报，现在规模不够大，上了市也就是骗人家钱。我和圆圆不能让人说‘褚老的后人怎么这样做？’”

圆圆有着同龄人不多见的沉稳和沉默，李亚鑫则开朗很多。外表上看，他应该是思想很潮流和激进的人。当他说起果园基地的种植时，才会让人发现他其实也很内敛和沉稳。“除了柑橘橙这些同类的产品，我不主张种其他水果，我还是觉得围绕自己的核心产品求发展比较好。农业企业还是不要求大，产品品质是最重要的。”李亚鑫说。

褚楚是全家最不像从事农业的人，在英国待了六七年的她回国后的第一站是深圳，而且是在投行做债券方面的工作。这实在和果园种植相去甚远。但爷爷奶奶一声呼唤，褚楚只好回到了自己出生的地方：玉溪。她现在在公司负责制度建设和财务的工作，在几个作业长的工作笔记里，笔者频繁看到“褚楚今天过来开会，给大家讲制度的确立”的字样，能够想见褚楚也克服了许多自己的不习惯。

褚时健对自己的这两个孙女始终怀着喜欢和欣赏，他一直强调褚楚和圆圆与自己多么合得来。“我做的事情她们两个都很理解。”

褚氏产业未来会怎么发展？总有好奇的记者问到褚时健有关传承的问题，褚时健总是笑笑：“他们各自管理了一块，这是在考他们的试。谁做得好，谁以后就接班。”他回答得胸有成竹。

有时想想，在褚时健身上，所谓的产业、财富都是可触摸可计算的东西，他的精神和想法、做事的方式，才是真正的无价之宝，真正的传承之物。

岁月就像一条河，不由分说向前奔腾而去。褚时健历经80多年岁月沧桑，世事流转，他依然像一个勇士般直面生活和事业带给自己的各种问题。大多数老人在他这个年龄，似乎都已经雌雄同体，仿佛人在幼时一样模糊性别。但褚时健丝毫没有这种迹象，他依然阳刚十足。当他拿起一个打火机点好自己的烟，放下打火机的那一刻，他习惯性的动作是“啪”一下把打火机迅速推向桌子另一边，动作迅猛犹如后生。

实际上，出生于1927年的他已经88岁。

致谢

这本书从2014年初夏开始采访，到今天完稿，历时18个月。封面上“作者”只能是我一个人的名字，但也只有我自己知道，这本书，包含了太多人的心力和体力。

我当然首先要致谢王石先生，没有他就没有这本书。我自己细想下来，没有王石先生一直的鞭策和鼓励，也没有我写作工作的今天。从2006年我开始从事专业写作工作以来，他给我创造了很多写作的机会，并且不吝自己诸多人生和学习的体会和感悟，一一传递予我。知遇之恩，感谢非常。

要感谢万科公益基金为这次创作提供了采访的经费，没有这笔经费，我不会有这么多丰富的一手资料。对于一本负责任的人物传记来说，这些资料弥足珍贵。

在采访过程里，云南日报报业集团的杨晓玲、张臻给予了很多具体的帮助，从联系部分采访对象到提供一些历史素材，她们都不遗余力地帮助我，在此致谢。

一些曾经和褚时健先生共事的老人特别令我感动。像已经定居通海的赵德才老人因为要接受我的采访，专门让家人开车送自己从通海赶到玉溪；像本不愿意接待客人的丁连祥老人，对我们贸然闯到家里也丝毫没有表示不满意，相反耐心地向我回忆了两个多小时；像吴仕祥老人，刚刚做完手术没多久，手上埋着输液管就在自家客厅接受了我的采访。——让我特别难过的是，在几个月后，就接到了吴仕祥老先生因病过世的消息。我珍藏了他的录音，我会一直怀念这位眉飞色舞地向我回忆自己老厂长种种趣事的烟草前辈。

谢谢邱建康先生，我记得2003年我作为杂志社记者采访时任红河卷烟厂厂长的他时，他是一个寡言、不爱与传媒言谈的人，但这次，他和我畅谈了近5个小时。

我知道你们如此敞开心扉，不是因为我，而是因为对褚时健先生的一份尊敬和情谊。你们对他的这份情谊，在他任厂长时如此，监狱时期如此，年老了依然如此，如此肝胆相照和仗义，我应该向你们深深鞠躬表示敬意。

要谢谢各位工作在褚橙基地的作业长们，他们在田间地头接受我的采访，他们生动的语言帮助了我的写作。谢谢金泰果品公司年轻的团队，你们让我看到了褚时健精神的传承。

特别感谢李亚鑫先生，他一边是褚时健先生外孙女婿的身份，一边是负责褚橙运营的金泰果品公司负责人的身份。在我的采访中，无论从工作角度还是生活角度，他都完美地帮助我了解了褚橙时期的褚时健。

谢谢褚时健先生的家人。对于他们宁静的生活而言，一个采访者几乎就是一个打扰者，但他们都没有表现过任何的不欢迎，相反对我的采访都尽力配合。所以，要谢谢褚时健先生的夫人马静芬老师，褚时健先生的公子褚一斌先生，外孙女任书逸和她的先生李亚鑫，还有褚时健先生的孙女褚楚。

在完成书的文稿后，图片是件大工程，在封面照片有郭晓川先生的精彩拍摄的保证下，所幸还有红塔集团摄影师郭建林先生多年对褚时健先生的追踪拍摄，为本书图片提供了质量和数量的保证。《南都周刊》的图片总监孙海先生也为图片的丰富贡献了不少自己的库存，非常感谢这三位摄影师。

这本书最终交予中信出版社出版，不仅因为它的团队专业而敬业，更因为9年前他们出版了我的第一本书《王石这个人》，而且站在我身边的策划编辑没有改变，依然是让我放心的蒋蕾。同时还有沈家乐、黄维益、曹爱菊一众专业出版人士的细致后期工作，非常感谢她们。

书稿写作是件折磨自己也折磨家人的工作，自己被折磨理所应当，但在不短时间里不得不忽略对家庭的照顾，的确让我对先生和两个女儿心怀歉意，由衷感谢亲爱的家人的支持。

最后，我当然要把最大的感谢致予褚时健先生。不仅是因为他慷慨、坦率面对我的各种提问，更重要的是，在倾听他的故事的过程里，他繁盛的人生经历，他的强大生命力，他对生活、对事业的一片赤子之心，也丰富了我对自己人生的思考。

这不仅是一场采访，更是一场令人反复咀嚼的感悟。当我在2015年10月10日在键盘上敲下正文最后一个字时，我竟毫无“完稿”的感觉，就像在写作过程中我有“越写越多”的感觉一样。——褚时健人生的丰盈，远在几百页书稿之上。

也谢谢每一位读完这本厚书的读者，在轻阅读、碎片化阅读盛行的当下，让我向有一颗安静的心的你们致敬。